



# STARTER KIT

גיוס, הדרכה ושימור עובדים מבוגרים  
מדריך למנהלי משאבי אנוש

2018



## פרקים:

### 1. קהלי יעד

### 2. הגדרות ומושגים מארגנים

2.1 הגדרות גיל

2.2 מדריך "אמצע הדרך" הגדרות גיל ומונחים

2.3 אתגר והפוטנציאל בתעסוקת מבוגרים

2.4 עלייה בתוחלת החיים ומשמעות לשוק העבודה

2.5 דרושה אסטרטגיה חדשה למשאבי אנוש

### 3. העסקת מבוגרים | Business Case

3.1 יתרונות בהעסקת מבוגרים

3.2 למה כדאי ולמה צריך?

3.3 המעורבות בעבודה (engagement) גבוהה יותר בגיל המבוגר

3.4 שביעות רצון מהעבודה (job satisfaction) גבוהה יותר בגיל המבוגר

3.5 חברת B&Q "היתרון העסקי בהעסקת מבוגרים"

3.6 עובדים מבוגרים הם התשובה | מה מעסיקים מחפשים? ניסיון

### 4. מיתוסים ועובדות

4.1 מדריך לניהול של כוח עבודה מתבגר ובריא

4.2 מדריך לניהול של כוח עבודה מבוגר מיתוסים לעומת עובדות

## פרקים:

### 5. העסקה: שימור וגיוס

5.1 למה מעסיקים צרכים לשים לב?

5.2 גיוס

5.3 שימור

5.4 תהליכי משאבי אנוש

5.5 אסטרטגיות העסקה נפוצות בשוק העבודה כיום בהקשר של עובדים מבוגרים

5.6 מודלים של העסקה גמישה

5.7 מדריך טכני לעבודה עם עובדים מבוגרים ושמירה על בריאותם

5.8 למידה מתמשכת (LIFE LONG LEARNING)

### 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

6.1 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה

6.2 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה ARIVA

6.3 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה Steelite international

6.4 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים JOHN LEWIS

6.5 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים SAFRAN

6.6 מדיניות תומכת בהעסקת מבוגרים | גרמניה

6.7 מדיניות תומכת בהעסקת מבוגרים | צרפת

### 7. הכנה לפרישה RPP

7.1 תכנון מחדש

7.2 תמות עדכניות בתכנית הכנה לפרישה

7.3 כיצד כלים דיגיטליים וכלכלה התנהגותית יצילו את הפנסיה

### 8. פרקטיקות מקומיות | דוגמאות ישראליות

8.1 גבעסול

8.2 אנרקון

8.3 אל על

## 1. קהלי יעד

- מנהלי גיוס
- ארגוני השמה
- מנהלי משאבי אנוש
- מנהלי אחריות תאגידית



### 2.1 הגדרות גיל

- **Chronological age:** the number of years a person has lived.
- **Generational age:** a defined period of time when people were born that impacts the way they see the world and is based on similar experiences, economic circumstances, historical events, and dominant cultural values.
- **Physical-Cognitive age:** the physical and cognitive changes that occur over time and which affect individuals abilities and functioning.
- **Social age:** how other people gauge an individual's age.
- **Life Events age:** important transitional events that shape major life roles.
- **Tenure/Organizational (age):** the number of years an individual works for a particular organization to organizational age.
- **Career stage/Occupational (age):** the development of career competencies and experiences that position an individual along a developmental calibration.
- **Relative age:** a comparison of an individual's chronological age with a relevant referent group.
- **Subjective age:** the overall assessment of an individual's life stage or the feeling of being younger or older than others of the same chronological age.
- **Normative age:** an individual's perception of his/her age in the context of either normative and/or personal expectations.
- **Socio-emotional age:** refers to developmental changes in psychological

מקור: The Center On Ageing At work at Boston College

למידע נוסף: [למחקר המלא](#)

### 2.2 מדריך "אמצע הדרך" הגדרות גיל ומונחים

גיל והזדקנות הפכו בשנים האחרונות ל"נושא חם" אשר צובר תשומת־לב ציבורית הולכת וגדלה. לאור זאת גוברת הדרישה לפיתוח, לכתיבתו ולהנגשתו של ידע שקשור לגיל ולשלבי חיים, הן בהקשרם החברתי הרחב והן בהקשרם התעסוקתי. מטרתו של מסמך זה: הרחבת הידע והעלאת המודעות בקרב בעלי עניין מתחומים מגוונים בכלל זה **תחום התעסוקה בנושאים שקשורים:**

- גילים בתעסוקה
- גילנות
- גיל והזדקנות בתעסוקה
- פנסיה ופרישה מעבודה

מקור: רב גילאיות ותעסוקה מדריך מושגים, 2018

למידע נוסף:

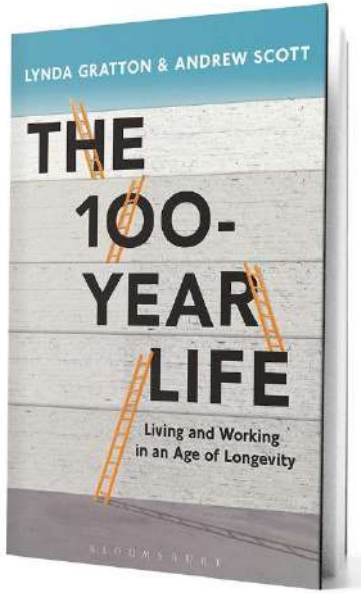
### 2.2 האתגר והפוטנציאל בתעסוקת מבוגרים

**תעסוקה:** בעקבות הארכת תוחלת החיים נוצרה שכבה חדשה של בני 65-80 שחבריה פורשים לגמלאות בהתאם לגיל הפרישה הקבוע בחוק, על אף שהם בעלי יכולות פיזיות וקוגניטיביות המאפשרות להם לעבוד. בנוסף, תיתכן שכבת ביניים שחבריה הגיעו לגיל הפרישה ואכן אינם מסוגלים להמשיך בעבודתם הקודמת, אך עדיין בעלי יכולות מספיקות עבור עבודה מסוג אחר.

ואולם, בשל היעדר מודעות ומחסור במקורות עבודה המיועדים לשכבה זו – פוטנציאל זה אינו מתממש. האוכלוסייה המבוגרת סובלת כיום מהדרה מכוח העבודה הכללי, על רקע גילנות, ומתן עדיפות לצעירים 12. כל אלו גם יחד, מובילים לאובדן כוח עבודה בעל ניסיון ומוטיבציה לעבוד, לוויתור על כוח עבודה שעשוי לתרום להתפתחות הכללית ולצמיחה של המשק, להעלאת הנטל הכלכלי על החברה, ולהגברת הסיכויים לתחושות בדידות 13 ודיכאון ולפגיעה בבריאות.

**מקור:** "הזדקנות כהזדמנות", ינואר 2018, שולחן העגול במשרד ראש הממשלה

2.3 עלייה בתוחלת החיים ומשמעות לשוק העבודה



בעידן שבו תוחלת החיים עולה ומגיעה למאה שנה, עובד יליד 1947 חי עד גיל שמונים וחמש, ולעומת זאת עובד יליד 1987 יחיה עד גיל תשעים ושבע. לתוספת הזו יש משמעות מכרעת בשוק העבודה ובאורך חיי הקריירה של העובד.

מקור: THE 100 YEAR LIFE: Living and Working In Age of Longevity by Lynda gratton and Andrew scott, 2016

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 2.4 דרושה אסטרטגיה חדשה למשאבי אנוש

רוב פרקטיקות משאבי האנוש התאגידיות מבוססות על שלושה שלבים בקריירת העובד. בחיים של קריירה רב שלבית מערך משאבי האנוש יצטרך לפתח אסטרטגיה חדשה שתכלול פרקטיקות גיוס חדשות, מדיניות למידה ופיתוח מעודכנות ומערך תגמולים וביצועים חדש.



מקור: THE 100 YEAR LIFE: Living and Working In Age of Longevity by Lynda gratton and Andrew scott, 2016

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 3.1 יתרונות בהעסקת מבוגרים

סקרי משאבי אנוש מצאו שהיתרונות בהעסקת עובדים מבוגרים (+50) הם:

- האתגר במציאת עובדים מיומנים ילך ויגדל ועובדי +50 הם חלק מ talent shortage
- לעובדים מבוגרים מקצועיות גבוהה
- אתיקת עבודה חזקה
- אמינות גבוהה
- קצב חילופים נמוך
- מעורבות ומחויבות למקום העבודה
- עובדים פרודוקטיביים
- עלויות עובדים מבוגרים הן פחותות מהתפישה לגביהן performance based vs tenure based compensations – מגמות בתוכניות תימרוץ לעובדים החלישו את הקשר שבין גיל ועלויות מעביד כך ששכירת ושימור עובדים מבוגרים הופכת ל- age neutral . התוספת עבור עובדים מבוגרים שולית.

מקור: AARP

למידע נוסף [לחצו כאן](#)

### 3.2 למה כדאי ולמה צריך?

- **The supply of young people is drying up:** In all European countries birth rates have been falling for decades. We are approaching the point where more people will retire each year than enter the workforce from school and university.
- **Costs of recruitment :** Recruiting new staff is expensive, in advertising, selection and induction. Providing some updating training to people who already know the organization can be much more cost effective than recruiting from scratch.
- **Loss of experience:** Long serving employees often have a wealth of knowledge of the organisation, its ways of working, customers and markets. When someone retires, they take this knowledge with them (sometimes to competitors), and it is lost to the organisation. The “tacit” knowledge of how things are done, and who can get them done, is often undervalued (until they are no longer there).
- **Loss of stability:** Although organisations need change to evolve to meet new needs and technologies, they also depend on some stability to ensure smooth working within teams and workgroups. Young people may bring new skills, but in general they are less likely to stay. An organisation dominated exclusively by young people may appear dynamic, but is potentially unstable. A broad mix of ages can be more productive.
- **Loss of networks:** Experienced workers build up networks of contacts, inside and outside the organisation which they can call on to get things done, quickly or cheaply. When they leave it takes time to rebuild these contacts and networks.
- **Legislation :** In 2006 age discrimination in employment and training became illegal in all EU countries. Employers who refuse to consider older candidates for vacancies, or who make the older workers redundant when they reorganise, run the risk of expensive and time consuming cases in Employment Tribunals or the Courts.

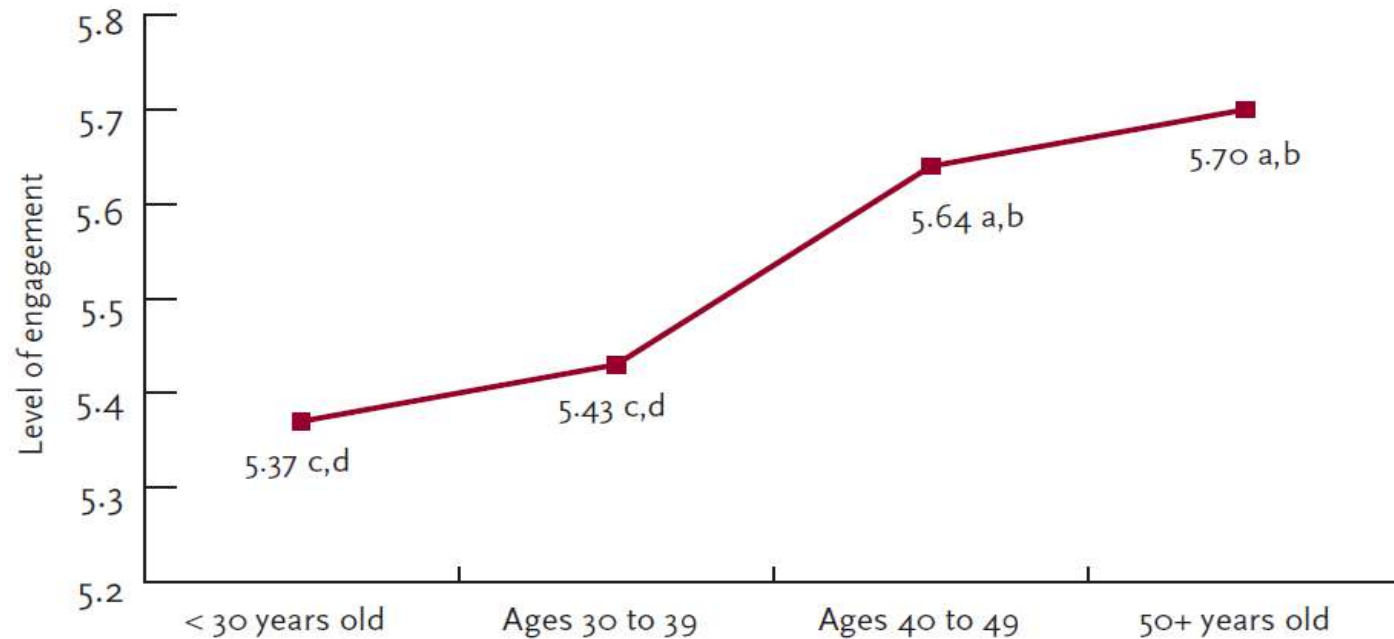
מקור: A New vision for older workers Retain, Retrain and Recruit Department for work and pension 2015

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 3.3 המעורבות בעבודה (engagement) גבוהה יותר בגיל המבוגר

Figure 5. Work engagement by chronological age groups (N=9,545)

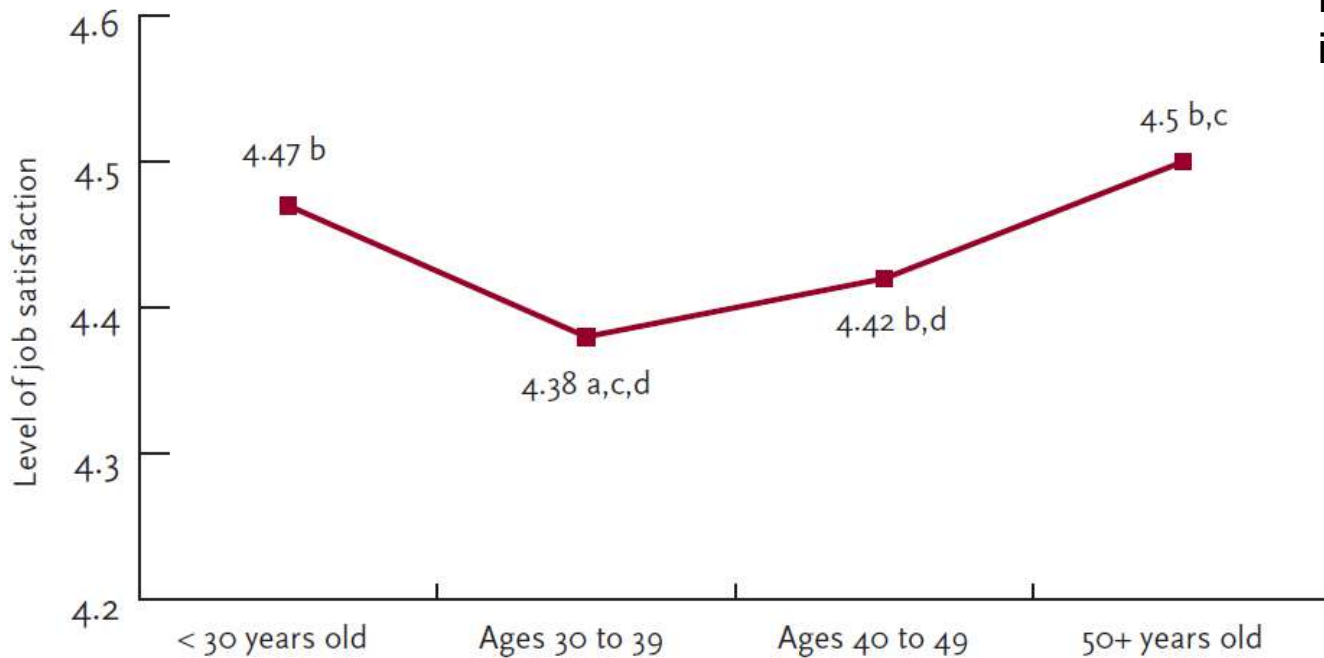


מקור: The Center on Ageing and work at boston collage

למידע נוסף [לחצו כאן](#)

### 3.4 שביעות רצון מהעבודה (job satisfaction) גבוהה יותר בגיל המבוגר

Figure 6. Job satisfaction by chronological age groups (N=9,265)



“**Job satisfaction**” refers to the pleasure attached to an employee’s positive appraisal of his or her work. It can be a revealing indicator of current and future behavior on the job, influencing work performance, absenteeism, and turnover.

מקור: The Center on Ageing and work at boston collage

למידע נוסף [לחצו כאן](#)

### CASE STUDY: B&Q

B&Q has demonstrated the business benefits of taking a strategic approach to managing an ageing workforce.

In the late 1980s, after realising that its sales staff did not reflect the diversity of its customer base, the company staffed its Macclesfield store with solely over 50s (note, this would be illegal now). In 1991, the company worked with Warwick University to conduct a survey of the Macclesfield store, benchmarking it against four other B&Q Supercentres.

The results helped to further validate the business case for an age-diverse workforce:

- Profits were 18% higher.
- Staff turnover was six times lower.
- There was 39% less absenteeism and 58% less shrinkage.
- There was an improved perception of customer service and an overall increase in the skill base.

This work helped lead to a cultural change as managers began to acknowledge the success of this initiative and proactively started to recruit older workers into their teams.

To support its efforts to improve how it manages, develops and retains older workers, B&Q:

- has successfully operated without a retirement age for over 15 years and provides flexible retirement options
- uses an online selection process for store-based roles and a standard application form for other roles to ensure it recruits people based on their ability, not age
- provides a range of contract types that offer hours to suit all individuals and has removed age-related criteria from its rewards and benefits
- offers flexible working to everyone, irrespective of age, length of service or caring responsibilities
- has developed a development framework for all customer advisers that offers them choice and flexibility around how and when they learn
- continues to regularly seek feedback and views from its workforce via its employee information and consultation forum called Grass Roots, and employee sessions with B&Q's CEO
- encourages all its stores to employ a diversity champion.

You can find out more about B&Q's age diversity work at: [www.diy.com/diy/jsp/corporate/pdfs/age.pdf](http://www.diy.com/diy/jsp/corporate/pdfs/age.pdf)

### 3.5 חברת B&Q "היתרון העסקי בהעסקת מבוגרים"

חברת DIY מראה יתרונות עסקיים כתוצאה מניהול אסטרטגי של כח עבודה מבוגר. בניהול אסטרטגי של הנושא וכח העבודה תוך החלפת כח העבודה בסניף שלם לעובדים מבוגרים נמצא ש:

- הרווחים עלו ב- 18%
- קצת חילופי עובדים היה 6 פעמים נמוך יותר
- היעדרויות פחתו ב- 39%
- שרות לקוחות משופר ועליה במקצועיות העובדים

מקור: Managing A Healthy ageing workforce CIPD

למידע נוסף [לחצו כאן](#)

## WHY employers say it's HARD TO FILL positions

Lack of available applicants and lack of experience are the top reasons employers can't fill positions



ManpowerGroup

2016/2017 TALENT SHORTAGE SURVEY

## 3. העסקת מובגרים | Business Case

### 3.6 עובדים מובגרים הם התשובה | מה מעסיקים מחפשים? ניסיון

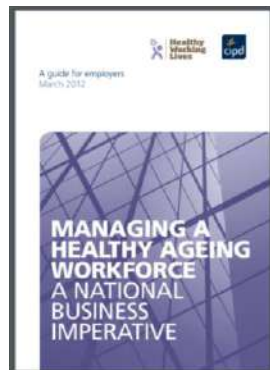
מקור: Manpower Group Talent Shortage Survey 2016/2017

למידע נוסף [לחצו כאן](#)



### 4.1 מדריך לניהול של כוח עבודה מתבגר ובריא

- **ירידה בתפוקות** | מאוד אישית, בעזרת טכנולוגיות אין הבדלים כמעט
- **ירידה במוטיבציה לעבוד** | בניהול נכון אין ירידה במוטיבציה, בהינתן שהעובד נשאר במשרה משמעותית התפוקות לא יורדות
- **ירידה בבריאות** | המחקר מוכיח שניהול נכון של מתחים מנטליים בשנות ה-40 מביא עובדים מאוזנים לשנות ה-60 וצמצום סיכונים
- **השקעה בעובדים מבוגרים** | מעסיקים טוענים שהשקעה בהכשרות לעובדים מבוגרים הן בעלות יחס השקעה / החזר נמוכים. אולם – נאמנות העובדים עולה עם הגיל ומפצה על מעברי עבודות בקרב צעירים
- **כלב מבוגר – טריקים חדשים** | המחקר מראה שאין ירידה בלמידה של עובדים מבוגרים היא פשוט בעלת מאפיינים אחרים. ככל שמעסיק משקיע בפיתוח עובדים מבוגרים – הוא מרוויח



מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 4.2 מדריך לניהול כוח עבודה מבוגר מיתוסים לעומת עובדות

מיתוסים	מציאות
עובדים מבוגרים נמצאים בסיכון גבוה יותר לפציעות עבודה	לא נכון. למעשה, עובדים מעל גיל 45 לא נתונים לפציעות עבודה יותר מאשר עובדים מתחת לגיל 45
כל העובדים המבוגרים דומים	הבדלים בתוך קבוצות גיל הם לעתים גדולים יותר מההבדלים שבין קבוצות גיל שונות
מבוגרים אינם בעלי יכולת או רצון ללמוד דברים חדשים ולרכוש כישורים חדשים	גיל אינו קובע מידת סקרנות או רצון ללמוד. לעתים, לעובדים מבוגרים נדרש מעט יותר זמן ללמוד או לבצע משימות מסוימות, ועשויים ליהנות ולהתפתח טוב יותר מהכשרה המותאמת ספציפית לצרכים שלהם
מבוגרים נמנעים מגישות חדשות ומטכנולוגיות חדשות	אנשים רבים נהנים מטכנולוגיות חדשות ללא קשר לגילם. עובדים מבוגרים עשויים להסתגל טוב יותר לחדשנות אם היא: <ul style="list-style-type: none"> <li>• נוגעת לידע שכבר נמצא ברשותם</li> <li>• מאפשרת למידה בקצב אישי</li> <li>• מספקת הזדמנויות לתמיכה וללמידה מעשית</li> </ul>
לעובדים מבוגרים יש בעיות זיכרון	זיכרון ארוך-טווח מתגבר ומתעצם עם הגיל

מקור: Work Safe Australia Site

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 4.2 מדריך לניהול כוח עבודה מבוגר מיתוסים לעומת עובדות - המשך

מציאות	מיתוסים
<p>פרודוקטיביות היא עניין אינדיבידואלי ומשתנה יותר בתוך קבוצת גיל מאשר בין קבוצות גיל שונות. אין סבירות גבוהה להשפעת גיל על פרודוקטיביות עד לאמצע שנות ה-70 בחייו של אדם.</p> <p>עובדים מבוגרים עשויים להיות פחות פרודוקטיביים בעבודות פיזיות קשות אולם מרבית העבודות אינן מצריכות כישורים פיזיים מיוחדים. עובדים מבוגרים לרוב מפצים על ירידה ביכולות פיזיות או מנטליות בעזרת מחשבה ותכנון מראש. במקומות שכוח וזריזות הם בעלי חשיבות, עובדים מבוגרים לרוב מפצים על כך ב"עבודה חכמה/מושכלת".</p> <p>עובדים מבוגרים לרוב מוכשרים היטב, ובעלי רקע אחראי ומסור.</p>	<p>עובדים מבוגרים פרודוקטיביים פחות</p>
<p>לעתים קרובות עובדים מבוגרים עשויים להיות אפקטיביים יותר מעובדים צעירים במצבים בהם נדרשים ניסיון ויחסי אנוש, למשל בעבודה עם לקוחות ובהרחבה מאגר לקוחות.</p>	<p>עובדים מבוגרים הם בעלי יחסי לקוח ירודים</p>
<p>עובדים מבוגרים עשויים להיות זהירים יותר, תכונה המעצימה ומשפרת דיוק ובטיחות בעבודה.</p>	<p>עובדים מבוגרים אינם גמישים</p>
<p>יכולות אינטלקטואליות משתמרות אל תוך שנות ה-70 בחייו של אדם ואף יותר. זיכרון קצר-טווח עשוי להיפגע עוד לפני גיל 45, אך יכולת למידה מעמיקה מתגברת עם הגיל.</p> <p>גיל לרוב מעצים את היכולת בביצועים הדורשים שיקול דעת, קבלת החלטות וידע כללי.</p>	<p>למבוגרים יש יכולות מנטליות או אינטלקטואליות ירודות</p>

מקור: Work Safe Australia Site

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 4.3 מדריך לניהול כוח עבודה מבוגר מיתוסים לעומת עובדות-המשך

מציאות	מיתוסים
<p>עובדים מבוגרים נוטים להיות נאמנים יותר ופחות נוטים להחלפת עבודות באופן תדיר. זה תקף במיוחד כאשר עובדים מבוגרים יודעים שמעריכים את מאמצייהם ושהם אינם עומדים בפני גיל פרישה כפויה.</p> <p>בכלכלה של ידע (כלכלה המבוססת על יצירה, הערכה וסחר בידע) תקופת ההחזר על השקעה בהכשרה הולכת ומצטמצמת עבור עובדים בכל גיל. מכך נובע כי השקעה בהכשרה של עובדים מבוגרים צפויה לחזור לחברה עוד בטרם העובדים יצאו לפרישה.</p>	<p>לא משתלם להשקיע בהכשרת עובדים מבוגרים כיוון שברוב המקרים הם נוטים לפרוש או "להמתין לפרישה"</p>
<p>עובדים מבוגרים מחסירים פחות ונוטים לדייק בזמנים יותר מאשר עובדים צעירים.</p> <p>לרוב, עובדים מבוגרים עם בעיות בריאותיות המצריכות חופשות מחלה ממושכות עוזבים את מקום עבודתם מיוזמתם האישית. עלייה משמעותית בחופשות מחלה ניכרת לרוב רק מגיל 80 והלאה.</p>	<p>עובדים מבוגרים נוטים לחלות יותר ונוטים לאחר ולהחסיר זמן עבודה יותר מאשר עובדים צעירים</p>
<p>היה נכון בעבר, אולם כיום, כאשר דור ה-baby boomers המשכיל מאייש את קטגוריית העובדים המבוגרים.</p>	<p>עובדים מבוגרים הם בעלי השכלה נמוכה יותר</p>

מקור: Work Safe Australia Site

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.1 למה מעסיקים צרכים לשים לב?

**תקשור ופרסום** | מנהלים אל תניחו שעובדים רוצים לפרוש – תבררו, תתקשרו מדיניות, אפשרויות קידום, העסקה חלקית ועוד.

**קידום ותקשור מדיניות אוהדת להעסקת עובדים מבוגרים** | עובדים מניחים שמעסיק יסרב להעסקה חלקית, חלוקת משרה ועוד ופניה כזו נתפסת כחוסר נאמנות למקום העבודה.

**קריטריונים ברורים לגיוס** | לפי החוק אסור להפלות על בסיס גילאנות. משרות שמפורסמות צריכות לפרט דרישות התפקיד ללא הנחות מוקדמות לגבי גיל העובד המועמד.

**שתף ועדכן ועדי עובדים** | ערוץ תקשור זכויות וציפיות טוב מאוד לעובדים. יחד איתם צריך לשנות את גישת "הזכות לפרוש".

**אנשים הם שונים** | חלק רוצים לעבוד ולאתגר עצמם גם בשנות ה-70, אחרים מבקשים פרישה הדרגתית.

THE CENTRE FOR RESEARCH  
INTO THE OLDER WORKFORCE

מקור: CROW: The center for reaserch into the older workforce

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.2 גיוס

**הטיה ואפליה בתהליך הגיוס** | גם במקום העבודה וגם דרך סוכנויות גיוס עובדים (מודעות משרות פנויות שעושות שימוש במונחים כגון: אנרגטי, מסיימי לימודים לאחרונה, ). לבקש ממועמד לשלוח רישיון נהיגה או תעודת זהות כדי לראות את הגיל.

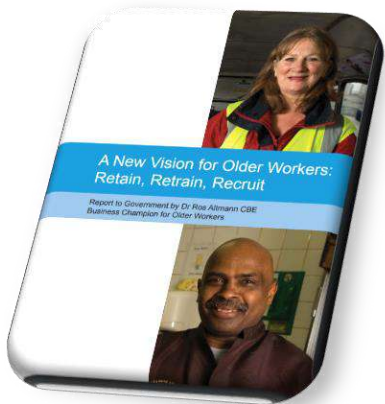
מנהלי קווי יצור אינם מוכשרים לעבודה עם עובדים מבוגרים יש לספק הדרכה ספציפית למנהלי קווי יצור בניהול עובדים עם תמהיל גילאים מגוון

**עובדים מבוגרים לא נהנים מאפשרויות הכשרה שונות** | סיבה ומסובב – ככל שעובדים מבוגרים לא נהנים ונחשפים להכשרות ועדכונים הפוטנציאל השארות שלהם במקום העבודה קטן כי הם לא מעודכנים בפיתוחים טכנולוגיים. ככל שגיל הפרישה עולה – יש תמריצים למעסיקים להתמיד בהכשרות גם לעובדים מבוגרים **ניהול הגיוון** | רוב המעסיקים לא מודדים ומנהלים את נושא הגיל כחלק ממדדי הגיוון ואין יעדים לכך מה שמוביל להפחתה טבעית. (בבריטניה יש תמריצים ממשלתיים להעסקת צעירים)

להפריח את הנורמה שמצפים שעובד בשנות השישים שלו יפרוש – זה חלק מתרבות ארגונית לפתח נורמות וסטנדרטים חדשים **העסקת פורשים** | שימוש בניסיון ובמומחיות שלהם

מקור: UK GOVERNMENT: Business for older workers

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



5.3 שימור

עבודה גמישה | משרות חלקיות, חלוקת משרות, זמן ל-care givers. יש להגדיר בצורה פורמלית אסטרטגית עבודה גמישה

Re careering | במקום לאבד אותם למקומות עבודה אחרים- ניתוב מומחיות עובדים מבוגרים למשרות אחרות בארגון



מקור: UK GOVREMENT: Business for older workers

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.4 תהליכי משאבי אנוש

קריטריונים בגיוס | תוודא שהקריטריונים ברורים וחד משמעיים. אל תניח הנחות לגבי גיל ויכולות.

מדיניות פרישה | לא להניח אוטומטית שהעובד מבקש לפרוש. לברר איתו אישית ולהציע חלופות גם אם חלקיות.

משרות חלקיות / מדינות עבודה / פנאי | משרות רבות יכולות להיעשות על בסיס חלקי, נסה ליצור משרות חלקיות אטרקטיביות.

עבודה מהבית | לחלק מהעובדים זו אופציה טובה להמשיך לעבוד, להוריד לחץ ועומס הנסיעות.

המשמעות הכלכלית של עבודה חלקית | הרבה מפוליסות הפנסיה מעודדות פרישה מהעבודה. יש גם אופציה להמשיך לעבוד ולהתחיל לקבל הפנסיה רק במעמד הפרישה עצמו שהרבה עובדים לא מודעים לו.

המשך לעודד הכשרות וקידומים | הרבה מעסיקים מניחים שעובד בשנות ה-50 לחייו לא מעוניין בהכשרות ולמידת כישורים חדשים – זה לא תמיד נכון ורלבנטי לכולם.

צור הזדמנויות לחלוקת ידע | הרבה עובדים ותיקים פורשים ו"לוקחים" איתם ידע נצבר רב. ידע זה יכול לחסוך כסף רב וזמן, יש ליצור בצורה סיסטמתית הזדמנויות למנטורים של עובדים מבוגרים לדור העובדים הבא כדי לשמר הידע והמומחיות.

העניקו יעוץ תכנוני בשלב mid career | מעבר למשוב שנתי ברמת העובד, יש ארגונים שמאפשרים לעובדים להביע שאיפות להתפתחות וקידום ושינוי אפיקי עבודה בסוף שנות ה-40 לקריירה שלהם, זה משאיר את העובד חדור מוטיבציה, ומאפשר בניה מסודרת של הקריירה המאוחרת.

עדכון מדיניות ההזדמנות השווה בהעסקה של הארגון שלך | לוודא שלפונקציה הגיל לא חלק מהמדיניות.

קורסי הכנה קדם פרישה

מקור: אוסף עבודות בתחום

### 5.5 אסטרטגיות העסקה נפוצות בשוק העובדה כיום בהקשר של עובדים מבוגרים

אחוז השימוש כיום	אסטרטגיות העסקה
42%	משרות חלקיות
40%	העסקת פנסיונרים כיועצים או כעובדים זמניים
36%	הסכמי העסקה גמישים
22%	אפשרות עבודה מעבר לגיל הפרישה המסורתית
21%	הכשרות מעסיק לשדרוג כישורים ויכולות
18%	הסדרת פרישה מדורגת
16%	מתן הזדמנויות למעבר למשרות חדשות בעלות שכר ואחריות מופחתת
12%	עיצוב מסלולי קריירה אלטרנטיביים

מקור: Boston College The Sloan Center on Aging & Work

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 5.6 מודלים של העסקה גמישה

דוגמאות   גמישות הלכה למעשה	אופציות גמישות	קטגוריות גמישות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• גמישות יומית: למשל, עבודה על בסיס יומי בין השעות 6:00 – 14:00.</li> <li>• גמישות יום בשבוע: הגמשת שעות העבודה ביום ספציפי בשבוע.</li> <li>• הפסקות גמישות: מתן שליטה בהפסקות לעובד; לאפשר לעובדים לצאת לרופא או לטפל בבן משפחה מבוגר או חולה (הורה למשל), ומת אפשרות להשלמת השעות בהמשך היום או השבוע.</li> <li>• שעות ליבה: הגדרת שעות ליבה בהן כולם עובדים, וגמישות בשעות לפני ואחרי שעות הליבה. למשל, שעות ליבה בין 9:30 – 14:00, ועובד יכול להתחיל לעבוד כבר ב-7:00 בבוקר או לסיים מאוחר ב-18:00.</li> </ul>	<p><b>Flextime</b> – התאמת תחילה וסיום יום העבודה תוך שימור כמות השעות היומית או השבועית הרצויה</p>	<p><b>תכנון שעות [עבודה]</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• שבוע עבודה בן ארבעה ימים עם עשר שעות עבודה ביום (מכונה גם 4/10)</li> <li>• שבוע עבודה בן שלושה ימים עם 12 שעות עבודה ביום (מכונה גם 3/12)</li> <li>• שבוע עבודה בן 4.5 ימים עם 9 שעות עבודה ביום</li> <li>• בסיס עבודה דו-שבועי (9-day biweekly) של 9 ימי עבודה עם 80 שעות עבודה סה"כ בתשעת הימים (מכונה גם 9/80)</li> </ul>	<p><b>שבוע עבודה דחוס</b> – אופציות למשרות בהיקף מלא המאפשרות לעובדים לעבוד ימים ארוכים חלק משבוע או מתקופת העבודה, בתמורה לימים קצרים יותר או ימים חופשיים בחלק מהזמן</p>	
<p>למשל, עבודה בין 5:00 – 9:00, וחזרה שוב לעבודה בין 13:00 – 17:00</p>	<p><b>משמרות מפוצלות</b></p>	

מקור: Boston College The Sloan Center on Aging & Work

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.6 מודלים של העסקה גמישה

דוגמאות   גמישות הלכה למעשה	אופציות גמישות	קטגוריות גמישות
עם הטבות [ופיצויים] יחסיים	<b>סידור עבודה מופחת</b> – עבודה בהיקף של 35 שעות או פחות בשבוע	מספר שעות
עם הטבות [ופיצויים] יחסיים	<b>Job Sharing</b> – תקן משרה מלאה המאויש על ידי שני אנשים העובדים כל אחד בהיקף משרה חלקית	
בדומה לסידור עבודה של מורים עם חופשה בחודשי הקיץ	<b>סידור עבודה שנתי</b> – חישוב שעות העבודה על בסיס שנתי במקום בסיס שבועי, המאפשר גמישות בתכנון פרקי הפסקה ארוכים יותר	
	<b>פרישה הדרגתית</b> – הפחתה הדרגתית של היקף שעות העבודה ותחומי האחריות, במטרה לדרג ולהקל את המעבר לפרישה מלאה	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• משרד בבית: אזור ייעודי בבית לעבודה</li> <li>• משרד לוויין או משרד שכונתי: הקמת משרד מרוחק מהמוקד, לרוב בסביבה או קהילה בה אחוז גבוה של עובדים</li> <li>• Hoteling – ייעוד מרחב עבודה משותף באתר של החברה לשימוש עובדים שלרוב עובדים מרחוק ולעתים עובדים במשרד</li> </ul>	<b>Telecommuting</b> – עבודה מחוץ למקום העבודה פעם בשבוע או יותר	מקום עבודה
Snowbird Program – לאפשר לעובדים לעבוד באזורים עם אקלים חם יותר בחודשי החורף	<b>Job Relocation</b> - שינוי מקום העבודה מעת לעת או לפי עונות	

מקור: Boston College The Sloan Center on Aging & Work

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.6 מודלים של העסקה גמישה

דוגמאות	אופציות גמישות	קטגוריות גמישות
	<b>שבתון</b> – שבתון בתשלום או ללא תשלום לשם העשרה עצמית והתנדבות	ארגון קריירה
	<b>Secondment Program</b> – השאלה זמנית של עובד לארגון צדקה, למימוש מטרת ספציפית ולתקופת זמן מוגדרת המניבה תועלת עבור כל הצדדים המעורבים (החברה, הארגון וכמובן העובד)	
יכול לכלול למידה תוך כדי עבודה או לימודים לצורך הכשרה	<b>הכשרה מחדש – לתפקיד חדש</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>איוש תפקיד עם פחות אחריות</li> <li>מעבר לתפקיד ללא אחריות בפיקוח</li> <li>הפחתת נסיעות לצורך עבודה</li> </ul>	<b>Off-Ramping</b>	
הכשרה לתפקידים פנים מחלקתיים או בין-מחלקתיים ומעבר בין תפקידים/מחלקות על בסיס קבוע או זמני על מנת לפתח כישורים ויכולות נוספים, הגדלת שעות העבודה או חלוקה של משימות פיזיות	<b>Cross Training</b>	

מקור: Boston College The Sloan Center on Aging & Work

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 5.6 מודלים של העסקה גמישה

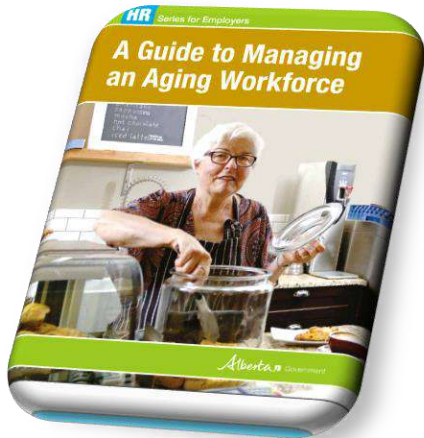
קטגוריות גמישות	אופציות גמישות	דוגמאות   גמישות הלכה למעשה
זמן מחוץ לעבודה	גמישות בהיעדרויות מהעבודה – מנעד רחב של גמישות בזמני היעדרות מהעבודה	Caregiving leave – טיפול בהורה או בן משפחה מבוגר או חולה
	בנק שעות של היעדרות מהעבודה – מאפשר גמישות ופרטיות בנוגע לניצול היעדרות בתשלום של עובדים	
עיצוב משרה	עיצוב עבודה מחדש – הערכת כלל מרכיבי המשרה מבחינה אינדיבידואלית וצוותית, והתאמה של המשרה לצרכים ספציפיים של עובד תוך הגדרת יעילות ופרודוקטיביות מותאמים	<ul style="list-style-type: none"> <li>גמישות בתפקידים הנדרשים במשרה ועיצוב מחדש של המשרה במידת הצורך, כולל אופן ביצוע המשימות; אופן חלוקת העבודה; ואופן שיתוף הפעולה בין צוותים שונים</li> <li>הערכת עומס עבודה, חוסר יעילות ומשימות בעלות ערך נמוך</li> <li>התאמת אופן ביצוע ושיתוף משימות בין צוותים</li> </ul>
הבניית קשרי העסקה ועבודה	לפי חוזה, עובד זמני, עובד עונתי	
	מאגר פורשים – זמינות לעבודה על פרויקטים מיוחדים, הדרכה ומנטור לעובדים, או סיוע בכוננות	מרכז העסקה פנימי לפורשים מהחברה

מקור: Boston College The Sloan Center on Aging & Work

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 5.7 מדריך טכני לעבודה עם עובדים מבוגרים ושמירה על בריאותם

במדריך זה ניתן למצוא : תפישות מוטעות לגבי יכולות של עובדים מבוגרים ומה הניסיון בשטח מלמד, מחקרי שטח שמראים שאחוז היעדרויות מעבודה של עובדים מבוגרים אינה גבוהה מאחוז היעדרויות של עובדים צעירים שינויים והתאמות קטנים בעזרתם ניתן לשמר סביבת עבודה בריאה בטוחה ופרודוקטיבית עבור עובדים מבוגרים

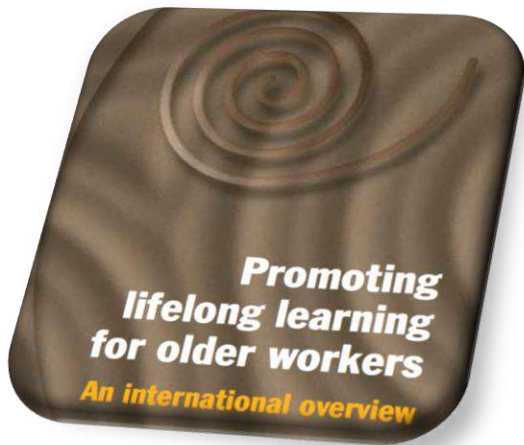


מקור: The Government of Alberta, Canada

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 5.8 למידה מתמשכת ( LIFE LONG LEARNING )

עבודה זו מאתגרת את החשיבה הנוכחית של הקשר שבין למידה, עובדים מבוגרים ותהליכי פיתוח של עובדים. בהקשר של סביבת עבודה - למידה מתמשכת נתפסת כתהליך רחב והוליסטי הנוגע ללמידה והדרכה של עובדים ודן בגישה ובנסיון העולמי לקשור בין ללמידת מתמשכת במקום העבודה והגדלת הפוטנציאל התעסוקתי של עובדים מתבגרים.



מקור: Promoting Life Long learning for older workers

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 5.8 למידה מתמשכת ( LIFE LONG LEARNING )

למידת לכול אורח חיי העבודה מתפתחת בשנים האחרונות בזירה העסקית ככלי משמר ומפתח עובדים – גם המבוגרים שבהם מהעבודה עולה:

- ככל שהעובד בעל השכלה והכשרה רחבים יותר – כך גדלים סיכוייו להיות מועסק (במיוחד בקרב נשים)
- ככל שעובד מוכשר יותר במקום העבודה – הוא עובד יותר שעות ומעורב יותר בעבודתו.
- הכשרה ולמידה מתמדת מאזנים את הירידה בהשתתפות עובדים מבוגרים בכוח העבודה במקום העבודה והגדלת הפוטנציאל התעסוקתי.



מקור: Promoting Life Long learning for older workers

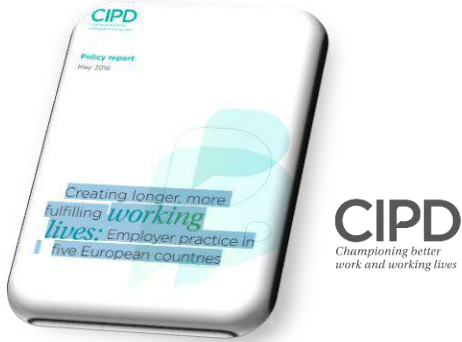
למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

### 6.1 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה

דוח זה עוסק במדיניות ופרקטיקות מרכזיות שממשלות ומעסיקים צריכים להטמיע אם ברצונם לשמר את העובדים המבוגרים שלהם, במספר תחומים מרכזיים כגון:

- בריאות ורווחה
- תמיכה בעובדים מטפלים בבני משפחה (Caregivers)
- זמן עבודה
- הכשרות ולמידה מתמדת (Life Long Learning)
- ניהול פרישה
- מאבק בדעות קדומות וטיפוח תרבות של גיוון גילאים



ישנן מספר דוגמאות ליוזמות במדינות הנחקרות המתרכזות בחינוך, הכשרה ולמידה מתמדת (LIFE LONG LEARNING) של עובדים מבוגרים. לדוגמא: הממשלה הצ'כית מעניקה זיכוי במס למעסיקים המספקים הכשרה מורחבת לעובדים המבוגרים שלהם. דנמרק היא המדינה עם הרמה הגבוהה ביותר של חינוך למבוגרים והכשרות מתמשכות, פיתוח יכולות וכישורים בסביבת העבודה. מבין מדינות האיחוד האירופי. בבריטניה, עבודה גמישה נהיית נפוצה יותר בכוח העבודה הודות לטכנולוגיות מתקדמות וזכויות סטטוטוריות של עובדים לבקש תנאי עבודה גמישים - כל מגמות אלה ביחד משפיעות בצורה משמעותית על שימור והעסקה של עובדים מבוגרים.

מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 6.2 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה ARRIVA

סטארטר-קיט ביוזמת הממשלה הדנית, "חיי עבודה טובים יותר לעובדים מבוגרים" ("Better work life for older workers") (2013):

- הדרכה למעסיקים כיצד לשמר את עובדיהם בגילאי 55 ומעלה.
- עוסק בנושאים כגון שיפור בריאות העובדים, כישורי עבודה, התחשבות בצרכים של עובדים מבוגרים, גמישות בעבודה.
- הטמעת השינויים אורכת בין 3 – 6 חודשים, ומעסיקים זכאים לסיוע כלכלי לכיסוי הוצאות הדרכה, ייעוץ, פיצויי שכר ועוד.
- קורס לעובדים מבוגרים ב-Arriva הכנה לקראת עתידם התעסוקתי ותכנון הפרישה. הקורס מעניק לעובדים ידע ומסדר בפניהם את האופציות העומדות בפניהם בנוגע לעתידם התעסוקתי. הקורס המחיש את מחויבות החברה להעסקת עובדים מבוגרים ושימורם.

### 6.2 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה ARRIVA

עבודה גמישה ב- Arriva:

- עובדים המגיעים לגיל 60 מקבלים הצעה להפחתת שעות העבודה.
  - 80-80-100 או 90-90-100 ההצעה כוללת ירידה ל-90% או 80% משעות העבודה, עם הפחתה במשכורת בהתאם, אך החברה ממשיכה להפריש 100% לקרן הפנסיה כך שגובה הפנסיה של העובדים נשמר כפי שהייה לפני הפחתת העבודה.
  - "בעוד שנה, כשאהיה בן 65, אעבור למתכונת חצי-משרה – אני וקולגה בגילי הסכמנו לחלוק יחד תקן למשרה מלאה"
- (נהג אוטובוס ב-Arriva)



מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 6.3 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה Steelite international

הכשרה ושיבוץ מחדש בעבודה, Steelite International:

- מדיניות "הכשרה לכל" (training for all) במטרה להעניק לכל עובד באשר הוא הכשרה מותאמת ורלוונטית לעבודתו. ההכשרות הן בתחום ה- ITC, אנגלית ומתמטיקה.
- מדיניות זו תומכת ומסייעת לעובדים מבוגרים ללמוד ולרכוש כישורים המתאימים לסביבת עבודה משתנה בעיקר בתחום טכנולוגיות מידע.
- עובדים פס יצור וכפיים יכולים בעיקר להנות משינוי בקרירה כדי להתמיד במקום העבודה יכולים לקבל הדרכה מותאמת אישית תוך הסתכלות על redeployment הערכות מחדש לתפקיד הבא.
- מחלקת משאבי אנוש מפתחת תכנית פיתוח אישית לכל עובד מבוגר על מנת להעניק לו את הכישורים והיכולות המתאימים לשיבוץ מחדש בחברה בתפקיד מתאים, תוך שימור ניסיונם.
- דוגמה ליישום התכנית הייתה עם עובד שעבד בחברה 30 שנה בעבודת כפיים, ולא יכול היה להמשיך בתפקידו בעקבות התקף לב. הוא עבר הכשרה מחדש והשתלב באגף בריאות ובטיחות בחברה.
- חשוב לעובדים לדעת שהחברה מעריכה כראוי את כישוריהם והניסיון שצברו ושישנן אופציות העומדות בפניהם להשתלבות בחברה גם עם התבגרותם.

### 6.3 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים באירופה Steelite international

ניהול גיל (Age management):

- מידע על התמיכה והאפשרויות העומדות בפני עובדים מבוגרים נמצא ברשת הפנימית של החברה, בחוברת הדרכה לעובדים ומועבר בסדנאות ייעודיות. כמו כן, ישנה מדיניות "דלת פתוחה" במחלקת משאבי אנוש לדין בנושאים העולים בהקשר זה.
- מנהלי המחלקות מנהלים קשר קרוב עם עובדיהם וכך הם ערים לבעיות ולצרכים של העובדים המתפתחים עם הגיל, ויכולים לספק מענה או תמיכה באופן יעיל.
- ישיבות הערכה לעובדים מתקיימות באופן שוטף. כלל העובדים נשאלים על תכניותיהם לעתיד, וכך ניתן להתייחס לצרכים המשתנים של עובדים מבוגרים באופן לא מפלה ולתכנן את עתידם המקצועי בחברה.
- המנהלים מקבלים ייעוץ והדרכה בנושא עובדים מבוגרים ורובם אף משתתפים בהכשרות ייעודיות בנושא.

### 6.4 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים JOHN LEWIS

תמיכה בעובדים עם אחריות לטיפול בקרובים:

- לחברה יש מדיניות לעובדים מטפלים הכוללת את כלל עובדי החברה. במסגרת מדיניות זו, העובדים יכולים לבקש פרק זמן של הפסקה מהעבודה על מנת לטפל בקרובים.
- שעות העבודה הנוחות ביותר עבור מרבית העובדים המטפלים הן בין 9:00 – 17:00. אולם, בענף הקמעונאות נדרשת עבודה בשעות שאינן בהכרח בזמנים נוחים עבור מטפלים, כגון עבודה בשעות מוקדמות לפני פתיחת חנויות. כמענה, John Lewis גיבשה מדיניות מקומית (לעומת מדיניות חובקת לכלל החברה) לפיה תכנית שעות העבודה לעובדים מטפלים מותאמת מחנות לחנות בהתאם לצרכים של כל חנות ושל כל עובד.
- בנוסף, ישנה תכנית לתמיכה וסיוע כלכלי לעובדים, הכוללת הלוואות, מענקים וסיוע בתכנון פיננסי. למשל, עובד הלוקח פרקי הפסקה ארוכים מהעבודה או מפחית את כמות שעות העבודה שלו, נמצא במצב כלכלי שונה משהיה במסגרת עבודה בהיקף רגיל. דרך תכנית זו החברה יכולה לתמוך בעובדים הנקלעים למצב כלכלי חדש בעקבות טיפול בקרובים חולים.

**John Lewis**

מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 6.4 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים JOHN LEWIS

עבודה גמישה ב- John Lewis:

- הפחתת שעות עבודה היא בין האפשרויות הפופולריות ביותר לגמישות בעבודה ב-John Lewis, כיוון שזה מאפשר לאנשים לבלות יותר זמן מחוץ לעבודה או למלא מחויבויות אחרות, כגון טיפול בקרובים. בין המודלים יש שבוע עבודה בן שלושה ימים במקום חמישה, ותחילת יום עבודה במשמרת מוקדמת על מנת לסיים בשעות הצהריים.
- ענף הקמעונאות עובר שינויים רבים מבחינת אופי ודפוס העבודה של עובדים, ומציב קשיים בהתאמת העבודה לצרכים משתנים. אחת האפשרויות היא הפחתת היקף עבודה לאורך זמן, למשל לאורך שלושה חודשים במקום מדי שבוע.
- עבודה מהבית היא פופולרית ב-John Lewis, ומתאימה לעובדים הנמצאים במשרד. עובדים לעתים אף עובדים יום או יומיים בשבוע מהבית. אולם, מרבית העובדים בענף הקמעונאות נמצאים בחנויות ובהן לא ניתן לעבוד מהבית.

**John Lewis**

מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

### 6.5 פרקטיקות העסקה עובדים מבוגרים SAFRAN

פיתוח קריירה לעובדים מבוגרים:

- מתוך רצון להבליט את תרומתם של העובדים המבוגרים לחברה, Safran (חברת הי טק) שמה לה למטרה לספק הזדמנויות פיתוח קריירה לעובדים בין הגילאים 45 – 50 ולסייע להם להסתגל לתפקידים חדשים.
- כלל העובדים עוברים ראיון עם המנהל שלהם מדי שנה, ועם עובדים בגיל +45 נידון גם סטטוס הקריירה שלהם, והם זכאים גם לראיונות המשך בנושא פיתוח קריירה. בנוסף, כלל העובדים זכאים להערכה מקצועית ממנהל משאבי אנוש פעם בחמש שנים.
- החברה מבטיחה הכשרה מקצועית עבור עובדים מבוגרים ברמה שאינה נופלת מזו המוצעת לכלל העובדים בחברה. לפי החוק הצרפתי עובדים בגיל 45 ומעלה זכאיים לפחות ל 20 שעות הכשרה בשנה.
- כ-80% מעובדי החברה ביצעו את הריאיון השנתי עם מנהליהם בשנת 2012. אולם, ראיונות המשך לעובדים מבוגרים בוצעו במידה פחותה בשל אילוצי זמן של המנהלים וספקות של העובדים בנוגע למימוש האופציות לקריירה שנייה.

## 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

### 6.6 מדיניות תומכת בהעסקת מבוגרים | גרמניה

תכנית 'IT 50plus':

- מיזם משותף לאיגוד הפדרלי לטכנולוגיות מידע, טלקומוניקציה ומדיה חדשה ולאגוד עובדי המתכות הגרמנים, במימון המשרד הפדרלי לחינוך ומחקר והקרן החברתית האירופית (European Social Fund).
- מטרת התכנית הן לשפר את התעסוקה של עובדים מבוגרים, ולשלב מחדש עובדים מבוגרים שפרשו ממקצועות מידע (IT). ישנו דגש על פיתוח כישורים קריטיים לעולם בו טכנולוגיות מידע משתנות בקצב גבוה. המיזם כולל פרויקטים הנוגעים לפיתוח הון אנושי, לימוד מקוון למקצועני מידע מבוגרים והכשרות ייחודיות למחפשי עבודה.
- בהסכם שנחתם ב-2011 בין איגודי מעסיקים ואיגודי עובדים בסקטור המזון, הוסכם כי עובדים זכאים לפרישה חלקית לאורך 2 – 6 שנים מגיל 57 והלאה, ובתנאי שעבדו לפחות עשר שנים בחברה ולפחות 1080 ימים בתקופת הפרישה החלקית. אולם, עובדים לא יוכלו להצטרף לתכנית במידה ו-4% מעובדי החברה כבר ממשים את זכאותם במסגרת זו.
- מודל התכנית משתנה בהתאם לצרכי העובד והחברה. למשל עובד יכול להמשיך במשרה מלאה למשך תקופה קצרה יותר ולצאת לפרישה מלאה, או שעובד יכול לפרוס את התכנית לאורך מספר שנים במתכונת עבודה חלקית.

מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



## 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

### 6.6 מדיניות תומכת בהעסקת מבוגרים | גרמניה

כלי '55plus':

- כלי לפיתוח אישי לעובדי מגיל 55 ומעלה.
- מטרת התכנית: לשמר ביצועים ויכולות של עובדים עד לפרישתם, ולטפח רצון בקרב עובדים מבוגרים להמשיך ולהתמודד עם אתגרי העבודה והחיים בעבודה יום-יומית. ולעצב את עתידם המקצועי
- היעדים עבור המשתתפים כוללים, בין היתר, חיזוק הערכה עצמית, תחושת הצלחה והנאה בעבודה.

#### התכנית מורכבת משלושה חלקים:

1. סדנת קואוצ'ינג מותאמת אישית בת יומיים, בהנחיית פסיכולוג וקואוצ'ר מוסמך. סדנה זו מסייעת לעובדים בשיקוף מצבם האישי והמקצועי, ובפיתוח מודעות גבוהה יותר למקומם בחברה ולחוזקות והפוטנציאל האישיים שלהם.
  2. סדנה קבוצתית בת יומיים עם 7 – 12 משתתפים ממחלקות שונות בחברה, העוסקת באתגרים אפשריים במציאות עבודה ביום-יום. מטרת הסדנה היא לפתח גישות ויעדים אישיים להתמודדות עם האתגרים ולהגביר מוטיבציה.
  3. ארבעה מפגשים בשנה לביסוס תהליך בר-קיימא של הפרייה הדדית בין חברי הקבוצה.
- \*התכנית עוררה עניין רב בקרב העובדים המתאימים והביקוש להשתתפות עולה על ההיצע.



מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

## 6. פתרונות מדיניות מתקדמים (EU, OECD)

### 6.7 מדיניות תומכת בהעסקת מבוגרים | צרפת

- בכדי לשמר עובדים מבוגרים במשרתם, ממשלת צרפת הבינה כי השותפים החברתיים מהווים תומך בחקיקה. לכן לשותפים החברתיים ישנה אוטונומיה במידה מסוימת בקביעת מדיניות פנימית לפתרונות תעסוקה לעובדים מבוגרים. כמו כן, סנקציות כלכליות עשויות להיות מוטלות על מעסיקים שלא מגבשים תכנית או מדיניות לתעסוקת מבוגרים.
- במסגרת רגולטורית זו, כל הסכם או תכנית חייבים לכלול לפחות שלושה מחמשה סוגיות ליבה:
  1. גיוס עובדים מבוגרים
  2. קידום פיתוח קריירה
  3. פיתוח כישורים ונגישות להכשרות
  4. סיוע במעבר בין עבודה לפרישה
  5. העברת ידע וכישורים, ופיתוח תכניות חונכות
- מחקר מלווה מוכיח שמעל 10,000 חברות צרפתיות הצטרפו לתוכנית פעולה זה

מקור: Chartered Institute of Personnel and Development

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)



### 7.1 תכנון מחדש

- השתתפות במיזמים /פעילות קהילתית
- להשקיע בפרויקטים שניתן לאמץ/ להטמיע בזמן הפרישה
- השתתפות בקורסים להעצמה אישית בתחומים חדשים כהכנה לקרירה שניה
- השתתפות בפעילות התנדבותית בקהילה
- השקעה בפעילות רוחנית /דתית
- טיפוח מערכות יחסים וחברויות, השקעה בפרטנר אישי זוגיות
- התמדה בפעילות גופנית קבועה, שמירה על תזונה
- השקעה בחיי המשפחה, השקעה פיננסית עתידית
- בקרה רפואית קבועה

RESEARCH

Open Access

Retirement preparation program:  
evaluation of results



Psychology: Research and Review

Tanise Amália Pazzim<sup>1</sup> and Angela Helena Marin

מקור: PSYCHOLOGY REASERCH & REVIEW 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

**Table 1** Content of the RPP

No.	Themes	Program content	HL
1	Presentation of the RPP	Opening with RPP coordination representative Presentation of the RPP (objectives, purpose, and program content) Presentation of participants Survey of expectations Operational combinations	2 h
	Work world and meanings of retirement	Socio-historical construction of work Work and formation of social identity Senses and meanings of work Pleasure and suffering at work Meanings connected to retirement: stereotypes and prejudices Idleness and free time	2 h
2	Social security aspects	Social security: concept, general regime, and special welfare regime Procedures to apply for retirement Benefits and advantages of retirement Registration of contribution time Application and processing of the administrative process of retirement	4 h
3	Personal and professional planning	Personal and professional planning Post-career	4 h
4	Psychological and family aspects	Work and subjectivity Building of personal and professional identity Expectations and feelings about retirement The importance of interpersonal relationships and the construction of networks The family's role in retirement Divorce, depression, anxiety, suicide, and use and abuse of alcohol and drugs	4 h
5	The practice of physical activity	Retirement as a moment of resumption of physical activity Physical conditioning Choosing the physical activity you like the most	4 h
6	Dietary reeducation	Retirement and aging Eating habits throughout life Consequences of a poor diet on health Dietary reeducation Nutrients and food groups Daily menu planning and organization	4 h
7	Health care in retirement	Definition of health Health care Primary, secondary, and tertiary prevention Risk and protection factors Prevalent diseases in the elderly population Indications of periodic examinations after the age of 50	2 h
	Interview with retirees	Interview conducted by a journalist with two retirees, usually a man and a woman, one with a higher education and another with high school or technical level	2 h
8	Financial planning in retirement	Revenue, expenses, funding, investment and indebtedness Fixed, optional, and extra costs Family budget planning and model suggestions	4 h
9	Life plan	What is a life plan? How to make a life plan? Models of plans Plan maintenance	2 h
	Assessment and Closure	Assessment of the program Closure—socializing	2 h

## 7. הכנה לפרישה RPP

### 7.2 תמות עדכניות בתכנית הכנה לפרישה

מקור: PSYCHOLOGY REASERCH & REVIEW 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 7.3 כיצד כלים דיגיטליים וכלכלה התנהגותית יצילו את הפנסיה

בעזרת מודל של כלכלה התנהגותית, המחקר מראה כיצד עובדים מגדילים את החיסכון הפנסיוני שלהם בעזרת כלים טכנולוגיים חדישים (digital nudging) החוקרים מראים מודלים של התערבות בהתנהגות אנושים לטובת עידוד עובדים לחסכון ארוך טווח



מקור: Harvard Business Review 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 8.1 גבעסול



מחזור כספי: חברה פרטית  
מס' עובדים: כ- 270

- התמקדות בגיוס עובדים מאוכלוסיות בתת תעסוקה ובמיוחד מבוגרים על ידי התקשרות עם ארגוני השמה רלוונטיים כמו "והדרת".
- מדיניות של גיוס מגוון מתוך הסתכלות על המועמד כאינדיבידואל בעל קישורים רלוונטיים לתפקיד וללא כל הפליה.
- החברה קבעה יעד שאחוז העובדים הוותיקים בה יהיה 30%
- 2017: 12% עובדים מבוגרים (+60), 7% מהעובדים שנקלטו בשנה האחרונה.
- עידן טכנולוגי - מרכז יזמות אזורי משותף לגבעסול ולמועצה האזורית עמק המעיינות, מחבר בין חינוך, טכנולוגיה ותעשייה, המרכז מאפשר חשיפה והשתלבות של כלל הקהילה בעולם התעשייתי. כחלק מפעילויות המרכז, גבעסול מקיימת הרצאות, ימי עיון, קורסים ועוד, ומאפשרים לאוכלוסיית הוותיקים באזור, האנשים בעלי תבונת הכפיים שהולכת ונעלמת מהעולם, להעביר את הידע והיכולות לדור הבא, הוותיקים משולבים בעשייה בעידן וכך מפעלי גבעסול נחשפים לקהילה ולעובדים וותיקים פוטנציאליים.

מקור: Harvard Business Review 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 8.2 אנרקון

מחזור כספי: חברה פרטית  
מס' עובדים: כ- 193



- התמקדות בגיוס עובדים מאוכלוסיות בתת תעסוקה ובמיוחד מבוגרים על ידי התקשרות עם ארגוני השמה רלוונטיים כמו "והדרת".
- מדיניות של גיוס מגוון מתוך הסתכלות על המועמד כאינדיבידואל בעל קישורים רלוונטיים לתפקיד וללא כל הפליה.
- התאמת של היקף המשרה וסביבת העבודה כך שיתאימו לעובדים מבוגרים.
- 2017: 50% עובדים מבוגרים (+60), 4% מהעובדים שנקלטו בשנה האחרונה.
- עניין גבוה של החברה והמנכ"ל לגיוס עובדים מבוגרים. רואים בהם עובדים טובים מבחינתם. עשו התאמות כדי לאפשר קליטה בתעשיית אלקטרוניות, כולל הכשרה והתאמות של היקפי משרה. שבעי רצון מהתהליך וההישגים.

מקור: Harvard Business Review 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)

### 8.3 אל על

**אל על**  
הכי בבית בעולם

מחזור כספי: 7.8 מיליארד ₪  
מס' עובדים: כ- 6100

- כחלק ממדיניות החברה קבעה לעצמה החברה להמשיך להעסיק עובדים מעבר לגיל הפרישה (שימור הידע והניסיון של העובד) או להעסיק מחדש את פורשי החברה בתחומים רבים ומגוונים בחברה. מוקד שרות הלקוחות, שרות לנוסע – תחנת ישראל, טיוב נתונים בחטיבת תחזוקה והנדסה, נהגים בתחבורה.
- הוגדר תפקיד ואחריות של רפרנט / אחראי גיוון בצוות משאבי אנוש, לרבות הכשרה מתאימה - קורס מנהלי גיוון בתעסוקה על ידי הפורום הישראלי לגיוון.
- מתקיימים קשרי עבודה עם ארגונים עסקיים או לא למטרות רווח המתמחים בגיוס והשמה של עובדים מבוגרים, כגון "והדרת".
- המשך העסקה של עובדים לאחר גיל פרישה והעסקה מחדש של עובדים שפרשו מתוך רצון לשימור הידע והניסיון של העובד.
- העובדים נקלטים כעובדי אל על, לרבות כל הזכויות הניתנות לעובד חדש בחברה.
- נכון להיום מועסקים 95 עובדים בגילאי +67

מקור: Harvard Business Review 2017

למידע נוסף: [לחצו כאן](#)