הזדקנות ועבודה

מבט רב-תחומי

רפי אפלר-ח'טאב, ליאור שוחט
עורכים

הזדקנות ועבודה:
מבט רב-תחומי

עורכים
רפי אפלר-ח'טאב
ליאור שוחט

הג'וינט

Aging and Work: A Multidisciplinary Perspective

Raphael Eppler-Hattab
Lior M. Schohat
Editors

חברי הוועדה המדעית של הספר:
פרופ׳ ישראל (איסי) דורון
פרופ׳ ערן ויגודה-גדות
ד״ר רפי אפלר-ח׳טאב
ד״ר ליאור שוחט
ניצנית דמבין
נירית זקוביץ-שישון

עריכת לשון: אלישבע מאי
עיצוב כריכה, עימוד והדפסה: פרינטיב
הפקה: מרכז ידע-אשל
הוצאה לאור: ג׳וינט-אשל

© כל הזכויות שמורות לג׳וינט-אשל
הודפס בירושלים, אדר תשפ״ה - 2025

מק״ט: 212856
ISBN 978-965-7073-76-6

הערה: ספר זה נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, והוא מיועד לנשים ולגברים במידה שווה.

תודה ענקית לבני הזוג האהובים שלנו, אשרף ומיכל,
אשר אפשרו לממש את השותפות רבת השנים
שלנו ולהתמקד בתחביב שהפך לשליחות.

תוכן העניינים

על הכותבים (לפי סדר א"ב) ט

פתח דבר טו

הקדמה יז

שער ראשון: **אתגרים והזדמנויות בהתארכות חיי העבודה** 1

פרק 1: כשמהפכת "עת התבונה" נפגשת עם המהפכה בעולם העבודה
צבי לניר 3

פרק 2: מדיניות ממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים
רפי אפלר–ח'טאב 14

פרק 3: עובדים מבוגרים – כמה זה שווה? התועלת הכלכלית בהעסקת עובדים מבוגרים
הלה אקסלרד, טלי לרום, צבי אקשטיין 36

פרק 4: האתגר הניהולי של כוח העבודה המזדקן והארגון הרב–דורי
אילן משולם 61

פרק 5: סביבות עבודה ידידותיות לגיל: מאפיינים ומדד להערכתן
רפי אפלר–ח'טאב 81

שער שני: **עובדים מבוגרים בשוק העבודה המשתנה** 97

פרק 6: עובדים מבוגרים? בסדר, אבל לא אצלנו: קשיי ההשתלבות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה והמלצות מדיניות
הלה אקסלרד 99

פרק 7: הפחתת גילנות במקום העבודה באמצעות טכנולוגיה חדשנית של מציאות מדומה: מחקר ראשוני
רונית אליוסף, אהוד בודנר ודורון פרידמן 120

פרק 8: מניעת פרישה מוקדמת על רקע בריאותי – נקודת המבט של הרפואה התעסוקתית בראי הארגונים
לילך רינסקי הליבני ובועז חובב 140

פרק 9: האם מעסיקים מוכנים להזדקנות האוכלוסייה? עמדות מעסיקים לגבי תעסוקת מבוגרים
אלה אוסטרובסקי ברמן, יצחק שנור, הדר שני, אורן תירוש, נועם דוידוביץ, סמדר סומך, שירלי רזניצקי 168

פרק 10: הקשר בין תפיסות הזדקנות ורווחה נפשית-פסיכולוגית לגילנות בעבודה בחיים המאוחרים
אסף סוברי ואהוד בודנר 187

שער שלישי: **הזדקנות ופרישה מעבודה** 209

פרק 11: תמורות בתרבות הפרישה – הזדקנות האוכלוסייה כמנוע שינוי
יצחק שנור ונועם דוידוביץ' 211

פרק 12: עבודה מגשרת כמפתח להזדקנות מיטבית
גדי נסים, פנינה דולברג ודניאלה איזנברג-שפרן 230

פרק 13: גיל פרישת חובה בישראל בעין החקיקה והפסיקה
ענת מאור 249

פרק 14: ניהול פיננסי של ההכנה לפרישה: התועלות וערכיהן
דויד לייזר ואביה ספיבק 276

שער רביעי: **הזדקנות ועבודה בקהילות מגוונות** 295

פרק 15: למידה לאורך החיים, תעסוקה יזמית בזיקנה ומיזמים לקידומה
רפי אפלר-ח'טאב 297

פרק 16: עצמאים ועסקים זעירים בקרב מבוגרים: מאפיינים דמוגרפיים, גורמי משיכה ודחיפה והצעות להתערבות
שרון בסטר ואסף לבנון 320

פרק 17: מסך יורד, מסך עולה: פרישה מעבודה בקולנוע העכשווי כ"אזהרת סוף מסע"
אמיר כהן-שלו ואסתר-לי מרקוס 340

פרק 18: זקנים מופלגים עובדים? חקר אירוע בקיבוץ שיתופי-משתנה
אילנה מזרחי נאור 359

פרק 19: מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים: מבט הצטלבותי
רפי אפלר-ח'טאב 380

על הכותבים (לפי סדר א״ב)

ד״ר אלה אוסטרובסקי ברמן, חוקרת מומחית בצוות זיקנה במכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל. לאלה דוקטורט במימון, עם התמחות בממשל תאגידי, מן האוניברסיטה העברית בירושלים. היא מתמחה במחקר כמותי ובעבודה עם מאגרי מידע גדולים. בשנים האחרונות התמקדה במחקריה בהתנהגות פיננסית של מבוגרים לקראת פרישה משוק העבודה ואחריה.

ד״ר דניאלה איזנברג-שפרן, פסיכולוגית קלינית, ראש התוכנית לפסיכולוגיה קלינית של הבגרות והזיקנה במרכז האקדמי רופין, ומנהלת ״מרכז קמה״ לטיפול, לייעוץ ולהכשרה למזדקנים ולמשפחה הרב-דורית – מיזם ערכי וחברתי שהוקם בתוך הקמפוס האקדמי.

רונית אליוסף, חוקרת חדשנות, יזמת עסקית ויועצת אסטרטגית, השואפת לקדם את רווחת החברה באמצעות חדשנות טכנולוגית. דוקטורנטית במחלקה למדעי החברה ובריאות באוניברסיטת בר אילן. עבודת הדוקטורט שלה, בהנחייתם של פרופ׳ אהוד בודנר ופרופ׳ דורון פרידמן, עוסקת בהפחתת סטריאוטיפים כלפי גיל (גילנות) בעולם העבודה באמצעות חוויית מציאות מדומה (VR) המשלבת התגלמות (embodiment) בגוף וירטואלי.

ד״ר רפי אפלר-ח׳טאב, גרונטולוג ויועץ ארגוני, המשמש כעמית מחקר במרכז לחקר ולימוד הזיקנה באוניברסיטת חיפה, מנכ״ל חברת הייעוץ Eppler Consulting ושותף בקבוצת DNAge. כמו כן, פעיל ותיק בקהילת הלהט״ב בישראל ויו״ר עמותת להט״ב זהב. בעל תואר שלישי בגרונטולוגיה מאוניברסיטת חיפה ותואר .M.Sc במדעי ההתנהגות והניהול מהטכניון. תחומי המומחיות והמחקר שלו מתמקדים בהזדקנות ועבודה, פסיכולוגיה ארגונית והזדקנות להט״ב. כיהן בתפקידי ניהול בתחום משאבי אנוש בתאגידים גדולים בישראל.

ד״ר הלה אקסלרד, חוקרת בכירה במכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן. בוגרת תואר שלישי במינהל ובמדיניות ציבורית מאוניברסיטת בן גוריון בנגב ופוסט דוקטורט ב-Sloan Center on Aging and Work בבוסטון קולג׳. תחומי המחקר שלה עוסקים בכלכלת עבודה, תוך התמקדות מיוחדת בהיבטים כלכליים ובמדיניות בנוגע לאתגרים העומדים בפני האוכלוסייה המזדקנת בישראל ובעולם.

פרופ׳ צבי אקשטיין, מנהל מכון אהרן למדיניות כלכלית באוניברסיטת רייכמן, לשעבר הדיקן של בית הספר טיומקין לכלכלה. תחומי המחקר שלו מתפרסים על כלכלת עבודה, מאקרו וכלכלה מוניטארית, יישומים אקונומטריים והיסטוריה כלכלית של העם היהודי. פרופ׳ אקשטיין כיהן כמשנה לנגיד בנק ישראל בין השנים 2006–2011. היה יו״ר ועדות השקעה ודירקטור חיצוני של קופות הגמל של בנק לאומי, בנק מרכנתיל וכן דירקטור בחברות ציבוריות. כמו כן, כיהן כיו״ר של ועדות ממשלתיות בנושאי רפורמות מבניות ובמיוחד בתחומי התעסוקה.

פרופ׳ אהוד בודנר, חבר סגל במחלקה למדעי חברה ובריאות ובמחלקה למוזיקה באוניברסיטת בר אילן, פסיכולוג קליני ורפואי, מדריך וגרונטולוג שמתמקד בשנים האחרונות בחקר גילנות ותפיסות זיקנה וסוף החיים (גם באמצעות מציאות מדומה), ובוויסות רגשות במהלך המחצית השנייה של החיים, גם באמצעות מוזיקה. פרסם כ-150 מאמרים ופרקים בספרים.

שרון בסטר, חוקרת את נושא היזמות בסמוך לגיל הפרישה במסגרת לימודי תואר שלישי בחוג לסוציולוגיה באוניברסיטת חיפה ובעלת עסק עצמאי לייעוץ וליווי תהליכים עסקיים ושיווקיים. בעלת תואר ראשון מאוניברסיטת חיפה במדעי החברה, בחוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה ותואר M.Sc. בניהול עסקי מטעם Boston University עם התמחות בשיווק ובניהול.

נועם דוידוביץ׳, חוקר במכון מיירס-ג׳וינט-ברוקדייל מאז 2023. תחומי המחקר העיקריים שלו הם: אי-שוויון מגדרי בשוק העבודה, השתלבות של קהילת הלהט״ב במשק והדרתה ממנו, תעסוקת מבוגרים ועבודה לאחר גיל פרישה. חבר בסגל ההוראה והמחקר בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב.

ד״ר פנינה דולברג, חברת סגל במחלקה לעבודה סוציאלית, המרכז האקדמי רופין. מחקריה עוסקים בהגירה ובגיל מבוגר. בשנים האחרונות חקרה היבטים בטיפול פורמלי ובלתי-פורמלי בזקנים, מצבי סיכון, מוגנות וחוסן בקרב מהגרים, והשתלבות במדינת היעד לאחר הגירה בגיל מבוגר.

ד״ר בועז חובב, מרצה בתחומי הניהול וקבלת ההחלטות בעולמות הבריאות במכללה האקדמית עמק יזרעאל ובאוניברסיטת חיפה. בוגר לימודי רפואה באוניברסיטת תל אביב, לימודי מינהל עסקים ב-Babson College בארה״ב ובעל תואר שלישי בקבלת החלטות מאוניברסיטת חיפה. תחומי המחקר שלו הם: ניהול רפואי, קבלת החלטות של מטופלים, עובדים מבוגרים ואוכלוסייה מבוגרת.

פרופ׳ אמיר כהן-שלו, חוקר עצמאי, גרונטולוג הומניסטי, המתמקד בהשפעת ההזדקנות על יצירה אומנותית ובייצוגי הזיקנה בקולנוע. ערך יחד עם ד״ר מירי ורון את האסופה ״על שפע היש הנמלט: זיקנה בשירה ושירה בזיקנה״, הוצאת אבן חושן, 2017.

פרופ׳ אסף לבנון, חבר סגל בחוג לסוציולוגיה וראש המרכז הבין-תחומי לחקר עוני והדרה חברתית באוניברסיטת חיפה. מחקריו משלבים בין שני תחומים סוציולוגיים: הוא חוקר ריבוד חברתי, המתמחה במחקר השוואתי של פערים מעמדיים, מגדריים ואתניים וכן מתמקד במהלך החיים, עם מומחיות במחקרי אורך, הבוחנים את הקשר בין עבודה למשפחה.

פרופ׳ דויד לייזר, פרופסור אמריטוס במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב. בעל תואר ראשון במתמטיקה מהאוניברסיטה העברית והשלים לימודי דוקטורט בפסיכולוגיה באוניברסיטת ג׳נבה, שם היה עוזר מחקר של ז׳אן פיאז׳ה. מתמחה בפסיכולוגיה כלכלית ושימש כנשיא החטיבה לפסיכולוגיה כלכלית באגודה הבינלאומית לפסיכולוגיה יישומית (IAAP) ושל העמותה הבינלאומית לפסיכולוגיה כלכלית (IAREP). הקים את המרכז לקבלת החלטות ופסיכולוגיה כלכלית (DMEP) ומשמש כמשנה לראש המרכז לפנסיה, ביטוח ופסיכולוגיה כלכלית באוניברסיטת בן גוריון וכדיקן בית הספר למדעי ההתנהגות במכללה האקדמית נתניה.

ד״ר צבי לניר, הנשיא המייסד של מכון ״פרקסיס״, המתמחה מאז הקמתו ב-1994 בחשיפת פערי הרלוונטיות במערכות התפיסתיות ובאורחות החיים שלנו ובהתאמתם לשינויים המהירים המתרחשים במציאות חיינו במאה ה-21. מחבר הספר ״עת התבונה – הגיל החדש בחיי האדם״ (2017), זוכה פרס גדעון בן-ישראל לקידום האזרחים הוותיקים לשנת 2018.

ד״ר טלי לרום, חוקרת בכירה במכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן. בוגרת תואר שלישי בכלכלה מאוניברסיטת תל אביב. תחומי המחקר שלה עוסקים בכלכלת עבודה, תוך התמקדות במדיניות לקידום תעסוקה איכותית, פריון עבודה, הון אנושי וצמצום עוני בישראל ובעולם.

ד״ר ענת מאור (אמריטה), בת קיבוץ נגבה, ד״ר למדיניות ציבורית מאוניברסיטת תל אביב, מילאה תפקידים רבים וקידמה משימות משמעותיות בפוליטיקה ובתפקידיה השונים בכנסת, בהם כסגנית יו״ר הכנסת, וכן בתחומי החינוך, המגדר, החברה, התנועה הקיבוצית והתפוצות, כמרצה באוניברסיטה הפתוחה, במכללת רופין ובאוניברסיטת בר-אילן וכמנהלת תיכון. בין פורצות הדרך לקידום זכויות נשים ולהט״ב, זכויות עובדים, צדק חברתי ושלום, קואופרציה וקליטת בנים, ושליחה בארה״ב. כתבה וערכה שישה ספרים ופרסמה מאמרים אקדמיים וטורי דעות בתקשורת. כיום משמשת כיו״ר עמותת ליל״ך.

ד"ר אילנה מזרחי נאור, אנתרופולוגית של הזיקנה, חברת סגל במרכז האקדמי למשפט ועסקים ובמכללה האקדמית רמת גן וחוקרת ביד טבנקין. מחקריה מתמקדים בזהות בזיקנה צעירה ובזיקנה מופלגת, זהות לסביות זקנות וניצולי שואה. נושא הדוקטורט שלה הוא "הבניית זהות בקרב זקנים מופלגים בקיבוץ שיתופי משתנה", מאוניברסיטת תל אביב.

פרופ' אסתר-לי מרקוס, רופאה מומחית ברפואה פנימית וגריאטריה, פרופ' חבר קליני בפקולטה לרפואה של האוניברסיטה העברית בירושלים, מנהלת האגף להנשמה ממושכת במרכז הרפואי הרצוג בירושלים ומלמדת סטודנטים לרפואה בשנים הקליניות ובתוכנית "אדם ורפואה". תחומי המחקר העיקריים שלה הם: הנשמה ממושכת, טיפול סוף החיים במטופלים עם דמנציה מתקדמת וייצוג זיקנה בקולנוע ובאומנות.

פרופ' אילן משולם, פרופסור אמריטוס, לשעבר דיקן בית הספר לניהול באוניברסיטת חיפה ונשיא העמותה הישראלית לניהול משאבי אנוש. תחומי מומחיותו ומחקריו עוסקים בהיבטי ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש. שימש בתפקידי ניהול בכירים בתעשיית ההיי-טק בישראל ובארה"ב, כיועץ לחברות בתחומי ניהול אסטרטגי וכחבר מועצות מנהלים בחברות היי-טק ובמוסדות אקדמיים.

ד"ר גדי נסים, סוציולוג, אנתרופולוג וחוקר יחסי עבודה, ראש ההתמחות בארגונים ובמשאבי אנוש במחלקה למדעי ההתנהגות במרכז האקדמי רופין. מחקריו מתמקדים בחקר היבטים שונים של העבודה המאורגנת, החל מתודעה פוליטית של אנשי איגוד מקצועי ועד ההשלכות האפשריות של מהפכת האוטומציה והבינה המלאכותית על ארגוני עובדים. כמו כן, מכהן כיו"ר ועד הסגל האקדמי הבכיר במרכז האקדמי רופין ויו"ר (2021–2024) האגודה הישראלית לחקר יחסי עבודה.

ד"ר אסף סוברי, פוסט-דוקטורנט במרכז האימפקט בראשות פרופ' ליאת איילון, בוגר המחלקה למדעי חברה ובריאות באוניברסיטת בר-אילן, מוזיקאי ומחנך. עבודת הדוקטורט שלו, בהנחיית פרופ' אהוד בודנר, עוסקת בתפיסות הזדקנות ובקשר שבין סינכרוניות בתנועה בתגובה למוזיקה לבין אמפתיה, כאמצעי לקירוב בין זקנים לצעירים. אסף בוחן את השפעת המלחמה על עמדות כלפי צעירים, ובנוסף מרכז מחקר חינוכי אקטיביסטי, שמטרתו העלאת המודעות של תלמידים לתופעת הגילנות ומיתונה.

סמדר סומך, חוקרת מומחית בכירה וראשת צוות תעסוקה במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. בעלת תואר שני בלימודי ארגון מהאוניברסיטה העברית בירושלים. תחומי המחקר העיקריים שלה הם: מדיניות התעסוקה בישראל, תעסוקה של אוכלוסיות מוחלשות, צמצום פערי שכר,

קידום תעסוקתי ועולם העבודה המשתנה. בנוסף לכך, מתמחה בבחינת הפערים המגדריים בשוק העבודה ובארגונים ובהשפעותיהם על החברה בישראל.

פרופ׳ אביה ספיבק, פרופסור אמריטוס במחלקה לכלכלה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ויו״ר המרכז לפנסיה, ביטוח ופסיכולוגיה כלכלית. היה ממקימי התוכנית לכלכלה וחברה ועמית בכיר במכון ון ליר בירושלים. בין השנים 2002–2006 היה המשנה לנגיד בנק ישראל וקידם רפורמות חשובות בנושאי יציבות פיננסית ומערך התשלומים. שימש כראש המחלקה לכלכלה ודיקן הפקולטה למדעי הרוח והחברה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב וכנשיא האגודה הישראלית לכלכלה. שימש כחבר בוועדות לאומיות רבות, כולל של מלגות אלון, פרס ישראל ופוסט-דוקטורט של יד הנדיב. אחד החוקרים הבולטים בישראל בנושא פנסיה. פרסם חוות דעת ומאמרים רבים העוסקים בבחינת הרפורמות הפנסיוניות שנעשו בישראל והצעות לשינויים עתידיים. פרופ׳ ספיבק הוא בין היוזמים של רפורמת פנסיית חובה משנת 2008.

פרופ׳ דורון פרידמן, ראש המעבדה למציאות מתקדמת השותפה בפרויקטים לאומיים ובינלאומיים בתחומי מציאות מדומה ולמידת מכונה בבית הספר סמי עופר לתקשורת באוניברסיטת רייכמן.

ד״ר שירלי רזניצקי, חוקרת מומחית בכירה וראש צוות זיקנה במכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל. בעלת דוקטורט בגרונטולוגיה מאוניברסיטת חיפה. תחומי המחקר העיקריים שלה הם: שירותים חברתיים ובריאותיים לזקנים, בני משפחה מטפלים וטיפול במצבי סוף חיים. בנוסף לכך, מתמחה בהערכה מעצבת של תוכניות. בעלת ניסיון רב בשילוב בין שיטות מחקר כמותיות ואיכותניות.

ד״ר לילך רינסקי-הליבני, רופאה תעסוקתית, בוגרת תואר משולב MD-PHD מהאוניברסיטה העברית ותואר בבריאות הציבור מאוניברסיטת תל אביב. סיימה פוסט-דוקטורט בבית הספר לבריאות הציבור באוניברסיטת הרווארד בנושא שימור כושר העבודה עם ההזדקנות, במשולב עם תוכנית מנהיגות לקידום מדיניות בריאות בין-לאומית. מלבד עבודה קלינית, כמנהלת המחלקה וראש תחום רפואה תעסוקתית במחוז ירושלים בכללית, היא חוקרת ומנחה באוניברסיטה העברית מחקרים באפידמיולוגיה של מחלות תעסוקתיות ומפתחת תוכניות התערבות ברמת רפואת הקהילה והארגונים.

ד״ר ליאור שוחט, פסיכולוג ארגוני מומחה-מדריך, מומחה לניהול משאבי אנוש והדרכה ויועץ ארגוני עתיר ניסיון בתחומי פיתוח ארגוני וניהול אסטרטגי בארגונים גדולים. מרצה בתחומים אלה באוניברסיטת חיפה, באוניברסיטת רייכמן ובאוניברסיטת בר אילן. מפתח

הקורס הראשון בישראל בתחום ניהול משאבי אנוש של עובדים מבוגרים ושותף במיזמים בתחום חקר ולימוד "הבגרות החדשה" (תקופת החיים שנוספה עם התארכות תוחלת החיים) על עולם העבודה וניהול ההון האנושי בארגונים.

ד"ר יצחק שנור, חוקר במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל מאז 1995. תחומי המחקר העיקריים שלו הם: עבודה ופרישה מעבודה בגיל המבוגר, מערכת הפנסיה, מדיניות השירותים החברתיים ואוכלוסיות מיוחדות בזיקנה. עורך השנתון הסטטיסטי על בני 65+ בישראל ומתמחה בדמוגרפיה של ההזדקנות ובהשפעותיה על החברה בישראל.

ד"ר הדר שני, חוקרת בצוות תעסוקה במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. בעלת תואר דוקטור במדעי הניהול מאוניברסיטת בן גוריון בנגב. תחומי ההתמחות שלה הם: תעסוקה ובחינת תהליכים לצמצום פערי שכר בשוק העבודה. במחקריה התמקדה בהשפעה של רגשות על קבלת החלטות וניהול משא ומתן ובחינת הקשר שבין רגשות, רווחה נפשית וביצועים בעבודה.

אורן תירוש, חוקר מומחה בצוות תעסוקה במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. דוקטורנט בבית ספר פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית. תחומי התמחותו העיקריים הם: כלכלת עבודה, מדיניות תעסוקה והכשרה מקצועית, כלכלת משפחה וכלכלה ציבורית.

פתח דבר

הכפלת תוחלת החיים בעולם היא אחת התופעות החברתיות-כלכליות המרתקות ביותר שהאנושות חווה במאתיים השנים האחרונות. תופעה זו מוסיפה כיום לאדם הממוצע שנות חיים ארוכות, רובן בבריאות טובה. זוהי ברכה, שאתגרים רבים בצידה, לפרט ולמערכות המדינה.

העולם מתחיל להפנים את האתגרים המלווים תופעה זו. האתגרים היותר מוכרים ומטופלים הם אלו הנדרשים לאדם המידרדר למצב של שבריריות, חולי מוגבר וסיעוד. מולם ניצבת שורה של אתגרים שהעולם עדיין לא הפנים את התהוותם. אתגרים אלה נובעים מהעובדה, שרוב האנשים פורשים מעולם העבודה בסביבות גיל 65, כאשר מצבם בכלל המדדים – הבריאותי, המנטלי והחברתי – עדיין טוב יחסית, והם עתירי כישורים, ידע וניסיון שניתן לממשם בעולם העבודה.

מחקרים שונים מלמדים, כי פרישה מוקדמת מהעבודה פוגעת באדם המבוגר במכלול מדדי החיים – במצב הבריאותי, הפיננסי והחברתי.

המשך עבודה הוכח כתורם משמעותית למדדים ברמת המדינה. אם גיל העבודה לא ישתנה והמבוגרים הכשירים, ששיעורם באוכלוסייה גדל והולך, לא יעבדו, הרי שהמדינה תתקשה לשלם קצבאות למי שתלויים וזקוקים, הגירעון האקטוארי יעמיק ופוטנציאל התרומה של המבוגרים לתוצר הלאומי לא יתממש.

גם ארגונים עסקיים יפיקו תועלת נרחבת מהארכת שנות ההעסקה ויוכלו להתמודד עם המחסור בעובדים באמצעות שימורם של עובדים מיומנים ועתירי כישורים, תוך התאמת מסע חיי העובד לעידן זה.

שוק העבודה כולו עתיד לעבור שינוי מהותי כדי להתאים עצמו למציאות החדשה של תוחלת חיים מוארכת. שינוי זה ישפיע על העובדים כבר בעת כניסתם לשוק העבודה ולא רק בחלק האחרון של עבודתם בטרם פרישה.

לאור כל זאת, המדינה והאזרח נדרשים לשנות את תפיסתם בשלושה נושאים עיקריים:

1. בצורך להתאים את תוחלת החיים, שממשיכה לטפס בעקביות, לכמות השנים שהאדם נמצא בעולם העבודה. גיל הפרישה המנדטורי שנקבע בישראל עם הקמתה – 65 (עם אפשרות לנשים לפרוש בגיל 60) היה כאשר תוחלת החיים הממוצעת לגברים ולנשים בישראל עמדה על כ-66 שנה (נתוני הלמ"ס, 1949), אולם מאז תוחלת החיים עלתה בכ-17 שנים וגיל הפרישה המנדטורי עלה בשנתיים בלבד.
2. בהכנה טובה יותר של האדם לקראת פרישתו כדי לאפשר לו לנהל בתבונה למעלה מעשרים שנות חיים.
3. בהשקעה משמעותית בקידום אורח חיים פעיל ובריא וברעיון של הזדקנות מיטבית ודחיקת התלות בזולת, שמשמעותה העתקת חלק מהשנים בסוף חייו של האדם מחיים בבריאות גרועה לחיים בבריאות טובה (על פי הגדרות ארגון הבריאות העולמי).

ספר זה הוא הראשון בשפה העברית העוסק בתעסוקת מבוגרים בגיל הפרישה ולאחריה ובמשמעויות של הישארות בעולם העבודה לפרט ולמשק.

תודותיי לד"ר רפי אפלר-ח'טאב וד"ר ליאור שוחט, שערכו את הספר, לחברי הוועדה המדעית ולכל החוקרים שכתבו את המאמרים המופיעים בו.

תקוותנו שמדינת ישראל תשכיל להבין את התרומה העצומה שעשויה לחול מהישארותם של אנשים בעולם העבודה עד לגיל מבוגר בהרבה מזה הקיים כיום.

קריאה מועילה.

יוסי היימן
מנכ"ל ג'וינט-אשל

הקדמה

הזדקנות האוכלוסייה והזדקנות כוח העבודה הן מגמות שזכו לתשומת-לב גוברת בשיח האקדמי והציבורי-אזרחי מתחילת המאה ה-21 במרבית המדינות המפותחות והן צפויות להתעצם במהלכה ולשנות היבטים רבים ומשמעותיים בחיינו (Burke, 2015). מגמות אלו עשויות ליצור הזדמנויות ואתגרים עבור כל אחת ואחד מאיתנו. במרחבי עבודה בני-זמננו, עובדים רבים בשנות ה-60, 70, 80, ואף ה-90 לחייהם ישאפו להמשיך להתפתח ולהביא ערך ותועלת כלכלית ונפשית לעצמם ולסביבתם. כתוצאה מכך, צפויות לחול תמורות ניכרות, שלמעשה כבר החלו להתרחש, בתפיסה החברתית-היסטורית שעיצבה את היחס בין גיל מבוגר לעבודה ואת גיל הפרישה הנורמטיבי (James et al., 2020).

התארכות חיי העבודה הפוטנציאליים, תולדה של התארכות תוחלת החיים בהזדקנות טובה, מציבה הזדמנויות ואתגרים לא רק ברמת הפרט, אלא גם ברמה הארגונית וברמה הכלל-משקית. במדינות רבות, כגון אלו החברות באיחוד האירופי ובארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD), מושם דגש גובר על משך חיי עבודה ארוך יותר, בתגובה להזדקנות העקבית והמתמשכת של האוכלוסייה. בה בעת, ממשלות מניעות מהלכים לדחיית גיל הפרישה האפקטיבי, לביטול חובת הפרישה ולעידוד תעסוקה בגיל מבוגר (Martin, 2018). ארגונים רבים, המעסיקים בו-זמנית עובדים מחמישה דורות בכוח העבודה שלהם, תרים אחר דרכים לשפר את תוצאותיהם העסקיות, בין היתר באמצעות טיפוח גיוון גילי בצוותי העבודה אשר יתרום ליצירתיות ולחדשנות ויביא ערך מוסף לבעלי העניין (Aaltio et al., 2017).

בשנת 2023 נוסד, במימון הנציבות האירופית לשיתוף פעולה מדעי וטכנולוגי (COST), ארגון רשתי פאן-אירופי למינוף כוח העבודה הרב-גילי בשם LeverAge. הארגון מאגד, לראשונה, למעלה מ-150 מדענים ואנשי מקצוע בתחומי הפסיכולוגיה, הניהול והגרונטולוגיה ביותר מ-50 מדינות, לרבות ישראל, במטרה לקדם את התפתחות תחום ההזדקנות והעבודה (Marcus et al., 2024). אלו הן מקצת מן הדוגמאות המסמנות את האצת הפיתוח של תחום ההזדקנות והעבודה במסגרות שונות, ברמה הלאומית, הבינלאומית והארגונית.

ספר זה נולד כשותפות בין הוצאת הספרים של ג׳וינט-אשל לבין העורכים, כחלק מפעילותם בליווי ארגונים בתחום התאמת תהליכי העבודה להתארכות תוחלת החיים, במסגרת קבוצת DNAge. ג׳וינט-אשל פועל כזרוע של ארגון ג׳וינט ישראל, מרכז הפיתוח החברתי של ישראל, להטמעה של פתרונות להזדקנות מיטבית בקהילה בעידן של מאה שנות חיים.

הספר מספק מבט רב-תחומי על מגמות עדכניות ומתפתחות בתחום ההזדקנות והעבודה בהיבטים פרטניים, ארגוניים וחברתיים, והוא הספר הראשון בתחום זה המתפרסם בשפה העברית.

מטרת הספר היא לבסס את המסגרת המושגית, הלימודית והעיונית בישראל בתחום אשר צומח במהירות הן בספרות המדעית והן בעשייה המוסדית והארגונית, וכן לתרום לשיח הציבורי בנושא. הספר מציג לקורא הישראלי מושגי מפתח להרחבת ההבנה בתחום ההזדקנות והעבודה ומאפשר דיון ושיח בסוגיות ובדילמות מרכזיות הקשורות בו. כל זאת תוך שימת דגש על התופעות החברתיות המעצבות את החוויות, ההזדמנויות והאתגרים הגלומים בחיי עבודה ממושכים והשינויים הנחוצים במדיניות ציבורית וארגונית, כמו גם בשיטות עבודה הנהוגות בארגונים כמענה לצרכים הנובעים מתופעות אלו.

טובי הכותבים והחוקרים בתחום זה בישראל כתבו פרקים לספר, המיועד לקהל קוראים מגוון: חוקרים וסטודנטים בתחומים רלוונטיים במוסדות להשכלה גבוהה, מעצבי מדיניות בארגונים, מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, מנכ״לים, יושבי ראש מועצות מנהלים, יזמים וממלאי תפקידים במגזר השלישי ובארגונים חברתיים, יועצים תעסוקתיים וארגוניים, עובדים מבוגרים, המבקשים לפתח את מודעותם לסוגיות העומדות בפניהם, וכן לבעלי עניין בציבור הרחב. פרקי הספר משקפים ראייה אינטרדיסציפלינרית המשלבת מגוון תחומים: פילוסופיה, גרונטולוגיה, כלכלת עבודה, משפט, התנהגות ארגונית, ניהול, רפואה תעסוקתית, יחסי עבודה, אומנות הקולנוע, פסיכולוגיה, סוציולוגיה ומדיניות ציבורית.

פרקי הספר נחלקים לארבעה שערים:

1. אתגרים והזדמנויות בהתארכות חיי העבודה.
2. עובדים מבוגרים בשוק העבודה המשתנה.
3. הזדקנות ופרישה מעבודה.
4. הזדקנות ועבודה בקהילות מגוונות.

נסקור להלן את הפרקים בקצרה, לפי סדר השערים.

שער ראשון: אתגרים והזדמנויות בהתארכות חיי העבודה

השער עוסק בהזדמנויות ובאתגרים הגלומים בהזדקנות כוח העבודה ובחיי העבודה המתארכים. הפרק הראשון בו, שנכתב על ידי ד"ר צבי לניר, דן בהשלכות של פרק החיים החדש בחיי האדם על חיי העבודה. בגישתו החדשנית מצביע לניר על המפגש בין תקופת החיים החדשה בחיי האדם לבין השינויים בעולם העבודה, שעשוי ליצור בחיינו מציאות חדשה ואפשרויות חדשות. הפרק מסמן המשך לספרו "עת התבונה: הגיל החדש בחיי האדם" (לניר, 2017), שבו המשיג את תקופת החיים החדשה, המאפשרת סבב פעילות חדש בשוק העבודה ובתחומי היצירה והתרומה החברתית, עם תובנות חיים וכישורים חדשים. להערכת לניר, אנשי "עת התבונה" עשויים להתגלות כגלגל התנופה האנושי-תבונתי העיקרי של עולם העבודה העתידי, בתנאי שנדע להשתמש בכישורים ובתובנות המתפתחים בנו בתקופת חיים חדשה זו.

הפרק השני, שנכתב בהזמנת ג'וינט-אשל על ידי העורך הראשון של הספר, ד"ר רפי אפלר-ח'טאב, סוקר ובוחן את גיבוש ויישום המדיניות הממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים ברמה הלאומית ומספק מסקנות לגבי מהלכי מדיניות שטרם מומשו. הפרק מתאר את פעולות הממשלה ובוחן את אמצעי המדיניות שיושמו בישראל לקידום תעסוקת עובדים מבוגרים, באמצעות מודל מארגן ועל בסיס ראיונות עם ממלאי תפקידים שלקחו חלק בגיבוש תוכניות לקידום העסקת עובדים מבוגרים. הפרק מסתיים בהמלצות מרכזיות למדיניות ולפרקטיקות להארכת חיי העבודה ולקידום תעסוקה בגיל מבוגר.

הפרק השלישי, שנכתב בידי ד"ר הלה אקסלרד, ד"ר טלי לרום ופרופ' צבי אקשטיין, מנסה לכמת את התועלת הכלכלית הגלומה בהעסקת עובדים מבוגרים. המחברים בוחנים את המשמעויות הכלכליות של תעסוקת מבוגרים בישראל ברמת הפרט וברמת המשק, תוך שימוש בנתוני הלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) ובנתונים בינלאומיים. הערך הכלכלי של תעסוקת מבוגרים נאמד, בין היתר, באמצעות הגידול בתוצר הלאומי, הירידה בהוצאות בריאות, העלייה בחיסכון הפנסיוני והחיסכון בתשלומי קצבאות של אזרח ותיק. בפרק משולבות גם המלצות מדיניות, המתמקדות בהסרת חסמים רגולטוריים המעכבים את החלתן של תועלות אלה.

את הפרק הרביעי בשער זה כתב פרופ' אילן משולם, מייסד מרכזי של מקצוע "ניהול משאבי אנוש" בישראל. הפרק עוסק באתגר הניהולי של כוח העבודה המזדקן והארגון הרב-דורי, המתעורר נוכח עלייה במספר העובדים המזדקנים וברב-דוריות בארגון. בהתאם לגישה האסטרטגית לניהול המשאב האנושי, המובילה את קו חשיבתו של משולם, השינויים הדמוגרפיים, הטכנולוגיים והחברתיים בסביבה הארגונית דורשים התייחסות והכוונה מיוחדת

מן המנהלים וממנהלי ההון האנושי למיצוי השלכותיהם על פעילות הארגון ועל שיפור בתוצאותיו העסקיות. הפרק מתמקד בשינויים בסביבת הארגון הקשורים במישרין ובעקיפין לגיל העובדים ומדגיש את השלכותיהם על ניהול הארגון ובמיוחד על ניהול ההון האנושי בו.

הפרק החמישי והאחרון בשער זה, שנכתב על ידי ד"ר רפי אפלר-ח'טאב, מציג מושג חדש יחסית בתחום הגרונטולוגיה של העבודה, המהווה מרכיב משמעותי בתהליך ההכללה הקונסטרוקטיבי של עובדים מבוגרים בשוק העבודה: "סביבות עבודה ידידותיות לגיל". הפרק מתאר את הפיתוח הרעיוני של המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל" (age-friendly workplace) ומאפייניו, וכן את פיתוחו ותיקופו של כלי מדידה בשם "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה", המאפשר לארגונים לאבחן ולהעריך את המידה שבה תרבותם הארגונית עשויה להיחשב ידידותית כלפי עובדים מבוגרים. מדד זה עשוי לשמש לקידום תעסוקה מיטבית ושוויונית של עובדים מזדקנים ומבוגרים במקומות עבודה על ידי מעצבי מדיניות ברמה הארגונית והלאומית.

שער שני: עובדים מבוגרים בשוק העבודה המשתנה

השער השני של הספר עוסק בחוויות ובהתמודדויות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה. הפרק הראשון סוקר סדרת מחקרים שבחנו את קשיי ההשתלבות שחווים עובדים בני 45 ומעלה בשוק העבודה בישראל, תוך שימוש בנתוני הלמ"ס, בסקרים ייעודיים, בנתונים בינלאומיים ובראיונות איכותניים. הסקירה מבוססת על מחקריה של ד"ר הלה אקסלרד ומנסה לענות על שאלות כגון אלה הנוגעות בתפיסות המעסיקים, בקשיים של עובדים מבוגרים במעבר בין עבודות, בציפיות השכר שלהם ובמניעי יציאתם משוק העבודה. בחינת צד ההיצע (מעסיקים) אל מול צד הביקוש (עובדים מבוגרים) מלמדת על האתגרים וההזדמנויות שעומדים בפני קובעי המדיניות בבואם לטפל במניעת אפליה על רקע גיל, בהארכת שנות העבודה, בשימור ידע וניסיון של עובדים מבוגרים ובגיל פרישת חובה.

הפרק השני בשער זה עוסק בבחינה של הפחתת גילנות במקום העבודה באמצעות הטכנולוגיה של מציאות מדומה, והוא נכתב על ידי רונית אליוסף, פרופ' אהוד בודנר ופרופ' דורון פרידמן. במחקר נבדקה השפעת התגלמות בגוף מבוגר – בניסוי בתנאי מעבדה – המדמה דמות עם ערכיות רגשית חיובית, לעומת דמות ניטראלית, על הפחתת גילנות והנכונות להעסיק עובד מבוגר. בקבוצה שהתגלמה בדמות עם ערכיות רגשית חיובית נמצאה הפחתה מובהקת בגילנות, שלא נמצאה בקבוצת הביקורת. הממצאים מדגישים את ההשפעה של הערכיות הרגשית החיובית של דמות מבוגרת מגולמת וירטואלית על הפחתת גילנות. כמו כן, הממצאים מצביעים על הצורך במחקר המשך לפיתוח אסטרטגיות יעילות מבוססות טכנולוגיה להפחתת גילנות במקום העבודה.

הפרק השלישי בשער זה, שנכתב על ידי ד"ר לילך רינסקי הליבני וד"ר בועז חובב, עוסק בפרספקטיבה של הרפואה התעסוקתית למניעת פרישה מוקדמת על רקע בריאותי. הפרק מתמקד בהשפעת היבטי בריאות על כושר העבודה ועל שימור עובדים מבוגרים בעבודה יצרנית עד לגיל הפרישה. חלקו הראשון של הפרק מספק נתונים על פרישה מוקדמת ורקע על אתגרי הרפואה התעסוקתית בשימור עובדים מבוגרים. בחלקו השני של הפרק נסקרים מחקרים שנערכו בקרב נציגי מעסיקים וועדי עובדים בשוק העבודה הישראלי. מחקרים אלה בדקו כיצד מתמודדים ארגונים עם עובדים מבוגרים החווים ירידה בכושר העבודה, תוך זיהוי אסטרטגיות השימור המרכזיות והתערבויות מוקדמות, טרם ירידת כושר העבודה. התערבויות אלו עשויות לסייע במניעת פרישה מוקדמת מטעמי בריאות ולאפשר הסתגלות טובה יותר של יכולות העובד המזדקן במקום העבודה.

הפרק הרביעי בשער זה, שנכתב בידי חוקרים במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל (ראו אוסטורובסקי ברמן ואח', 2023), מביא עיקרי מחקר על נקודת המבט של מעסיקים לגבי העסקת עובדים מבוגרים. ממצאי המחקר מראים כיצד תפיסות סטריאוטיפיות של מעסיקים כלפי מבוגרים משפיעות על התנהגותם במקום העבודה וכיצד תפיסות אלו משפיעות לרעה על סיכויי העסקתם. עובדים מבוגרים נתפסו על ידי מעסיקים כבעלי ניסיון וידע רב, יציבים ונאמנים, אך גם כמי שחסרים מיומנויות להתמודדות עם עולם העבודה הקצבי והטכנולוגי. ניהול עובדים מבוגרים נתפס מאתגר, בעיקר עבור מנהלים הנדרשים לנהל עובדים מבוגרים מהם. המחברים מציעים מודל מארגן לקידום העסקת מבוגרים, המשלב ניצול הזדמנויות וצמצום חסמים להעסקתם, בשלוש רמות התערבות: הארגון, המשק והמדיניות האוניברסלית.

הפרק החמישי והאחרון בשער זה עוסק בקשר שבין תפיסות הזדקנות המנבאות התנהגויות בריאות, אריכות ימים ורווחה נפשית פסיכולוגית לבין גילנות בעבודה בחיים המאוחרים, והוא נכתב בידי ד"ר אסף סוברי ופרופ' אהוד בודנר. המחקר המובא בפרק מצא, כי גיל סובייקטיבי צעיר ורווחה נפשית פסיכולוגית התקשרו לירידה בגילנות נתפסת בעבודה וכי רווחה נפשית פסיכולוגית נמוכה וגיל סובייקטיבי מבוגר התקשרו לעלייה בגילנות נתפסת בעבודה. זאת בעוד שרווחה פסיכולוגית גבוהה התקשרה לפחות גילנות נתפסת בעבודה, גם בתנאים של גיל סובייקטיבי מבוגר. ממצאי המחקר מחזקים את חשיבות האופן שבו האדם מוצא משמעות בעבודה, חש אוטונומי ומשמר מערכות יחסים בחיי העבודה בגיל המבוגר.

שער שלישי: הזדקנות ופרישה מעבודה

השער השלישי של הספר עוסק בדפוסי העבודה והפרישה, המתעצבים מחדש הודות לשינויים הרפואיים, הדמוגרפיים והכלכליים מרחיקי הלכת של המאה ה-21 (Dychtwald & Morison, 2020). ד"ר יצחק שנור ונועם דוידוביץ' כתבו פרק המתכתב עם מגמות אלה, שבו הם מביאים

נתונים ודנים בתמורות שחלו בתרבות הפרישה עקב הזדקנות האוכלוסייה. העלייה בתוחלת החיים, ההסדרה החוקית של הפרישה ויצירתן של מערכות הפנסיה במחצית הראשונה של המאה ה-20 יצרו בחייהם של בני אדם פרק חיים משמעותי ללא שגרת עבודה. סביב פרק חיים חדש זה נוצרה תרבות של סגנון חיים, כלכלת צריכה ומימוש מטרות חדשות, כאשר בעשורים האחרונים השתנתה הדרך שבה תקופת חיים זו נתפסת על ידי מעצבי המדיניות והעובדים עצמם. הפרק סוקר שינויים דמוגרפיים, חקיקה ומדיניות ודפוסי פרישה, ובוחן את האופן שבו גורמים אלה הובילו להתפתחותה של תרבות הפרישה וליצירת מדיניות בנושא זה, בישראל ובעולם.

הפרק השני בשער זה עוסק במושג מתפתח בספרות הנקרא "עבודה מגשרת" (bridge employment) ומתואר כתעסוקה בתשלום לאחר הפרישה מן העבודה העיקרית בקריירה, אך לפני הפרישה המלאה מכוח העבודה (Cahill et al., 2013). ד"ר גדי נסים, ד"ר פנינה דולברג וד"ר דניאלה איזנברג-שפרן מדגישים את הקשר שבין עבודה מגשרת לבין הזדקנות מיטבית, המתבטא ברווחה נפשית, בבריאות ובתפקוד גבוהים יותר ביחס לאלה הרווחים במצב של פרישה מלאה מעבודה. המחברים מצביעים על תפקיד המערכת המוסדית בקידום עבודה מגשרת מפרספקטיבה מרובת רמות, הכוללת את המדינה, המעסיקים וארגוני העובדים. מחברי הפרק מציעים עקרונות מנחים למדיניות שעשויה להסדיר את העבודה המגשרת ולקדמה ובכך לתרום לשיפור במדדי ההזדקנות המיטבית.

הפרק השלישי בשער זה נכתב על ידי ד"ר ענת מאור, חברת הכנסת לשעבר ופעילת ציבור ותיקה, והוא עוסק בגיל פרישת החובה בישראל בעין החקיקה והפסיקה. הפרק סוקר באופן מקיף ובהשוואה בינלאומית את המצב המשפטי לגבי גיל פרישת חובה ואת הצעות החוק והדיונים בכנסת ובפסיקה בעניין תיקונים לחוק גיל הפרישה. הפרק בוחן את הצידוקים לחוק, את הנימוקים התומכים והמתנגדים לו וכן מעלה הצעה למצב חדש. לבסוף מובאת גם עמדת המחברת. הסקירה עומדת על האיזון הרצוי בין הגיל המהווה את קו הגבול בין ההשתייכות למעגל העבודה לבין הפרישה ממנו, גיל הזכאות לקצבאות זיקנה וזכותו של האדם להמשיך לעבוד בגיל זיקנה.

הפרק הרביעי והאחרון בשער זה, שנכתב בידי פרופ׳ אביה ספיבק ופרופ׳ דויד לייזר, עוסק בניהול הפיננסי של ההכנה לפרישה במונחי הפנסיה התעסוקתית, התועלות וערכיהן. הפרק בוחן כיצד ניתן לשפר את ההתערבות וההכוונה של הפורשים המבוטחים בקרנות הפנסיה החדשות. בפרק מפורטות ההחלטות האפשריות במועד הפרישה בקרנות אלו, בהתאם לרקע הפסיכולוגי והעדפות הפרטים, ונערך ניתוח פסיכולוגי של העדפות הפורש. המחברים מצביעים על מרחבי החלטה לגבי מועד הפרישה, גובה פנסיית שארים, פנסיה מובטחת והיוון, ומציגים ממצאי סקר על העדפות אלו ומשמעותן הכלכלית וכן פרקטיקה

משופרת שתאפשר לפורשים ללמוד את המשמעויות הכלכליות של החלטותיהם ולבטא את העדפותיהם. כמו כן, מובא ניתוח עלות-תועלת המראה את התועלת העתידית של הכנה נכונה לפרישה.

שער רביעי: הזדקנות ועבודה בקהילות מגוונות

השער הרביעי והמסכם של הספר עוסק בהזדקנות ובעבודה בקהילות מגוונות: יזמים ועצמאים, זקנים בקיבוץ, ייצוגים קולנועיים של פרישה וקהילת הלהט"ב. הפרק הראשון בשער זה, שנכתב על ידי ד"ר רפי אפלר-ח'טאב, מדגיש היבטים חיוניים של אימוץ דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים כדרך לשיפור יכולות תעסוקה יזמיות ועבודה עצמאית בקרב עובדים מבוגרים, ובוחן את המעשיות שלהם בשירותים ארגוניים. דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים עשוי לתרום לעובדים מבוגרים בפיתוח מסוגלות תעסוקתית על ידי מימוש עצמי של תבונת חייהם ואימוץ אורח קריירה פרוטיאני (משתנה בהתאם לנסיבות), שיתמוך בפיתוח כישורים ומיומנויות יזמיות. ניתוח תוכניות של מיזמים שהוקמו בישראל כדי לענות על הצורך בפיתוח מיומנויות וכישורים יזמיים בהמשך החיים מדגים את הדרכים השונות שבהן הם ממלאים תפקיד התומך בתהליך זה.

הפרק השני בשער זה עוסק במאפיינים דמוגרפיים, במניעי עבודה עצמאית ובפיתוח עסקים זעירים של יזמים מבוגרים. מחבריו, שרון בסטר ופרופ' אסף לבנון, מציינים את העלייה בשיעור היזמים בגילי 60 ומעלה ומפנים זרקור לקבוצה של עצמאים שפתחו עסקים זעירים בסמיכות לגיל הפרישה. בהתבסס על נתוני סקר בנושא אוריינטציה תעסוקתית מ-32 מדינות (כולל ישראל), לא ניכרו הבדלים בין עצמאים ותיקים לצעירים במרבית מדדי ההצלחה, שבהם לעצמאים ותיקים עשויים אף להיות יתרונות מסוימים. כמו כן, נמצא כי שיעור העצמאים הוותיקים ממניעי בחירה עולה על שיעור העצמאים הוותיקים ממניעי אילוץ, בהינתן תוכניות סיוע ליזמים ותיקים. מן הממצאים עולה צורך במחקר המשך, שיתמקד בצורכי היזמים הוותיקים ובתכנון מתווה להתערבות ממשלתית שתענה על צרכים אלה.

הפרק השלישי בשער זה, שאותו כתבו פרופ' אמיר כהן-שלו ופרופ' אסתר-לי מרקוס, דן בשלושה ייצוגים קולנועיים של פרישה ושל עבודה לאחר פרישה בהקשר הרחב של הזדקנות וזיקנה, כפי שהם משתקפים בשלושה סרטי קולנוע: "אודות שמידט" (2002), "המתמחה" (2015) ו"אני, דניאל בלייק" (2016). כל אחד מן הסרטים מתבונן, בשפה קולנועית ייחודית, בהתמודדות של גבר מבוגר עם החיים לאחר פרישה, הזדמנויות לעבודה או היעדרן ועם משמעויות חדשות של קשרים בין-אישיים, קשרי אהבה, חיבה או עזרה לזולת. הצבתם של סרטים אלו זה לצד זה מאפשרת ראייה רבת פנים של הזיקנה ובחינה מאוזנת של האפשרויות והמכשולים שהיא מציגה בפני הפורש המבוגר.

הפרק הרביעי בשער זה מציג חקר אירוע בהשתתפות זקנים מופלגים בעבודה בקיבוץ שיתופי. ד"ר אילנה מזרחי נאור בוחנת אופנים שבהם מציגים חברי קיבוץ בני 80 ומעלה את התעסוקתיות שלהם לנוכח השינויים המתרחשים בקיבוץ. הממצאים מלמדים, כי החיים בחברה המאפשרת המשכיות תעסוקתית מספקים לזקנים משאבים המסייעים להם להתמודד עם מגבלות הגיל. הזהות התעסוקתית הוצגה כהמשכית לתקופות תעסוקה קודמות, כאשר מאחורי הקלעים נחוותה תחושה של שוליות ופגיעות. תקנות תעסוקה משתנות בקיבוץ הובילו אחדים לפרוש, בעוד שאחרים, שהמשיכו לעבוד, חשו מתוסכלים מהבלטת שוליות תרומתם הכלכלית והצגתם כזקנים. חברי הקיבוץ שהפסיקו לעבוד ונשארו מעורבים בפעילויות פנאי לא איבדו את זהותם. שדה מחקר זה מהווה מעבדה ייחודית לבחינת ההקשר החברתי להבנת זיקנה מופלגת, המאפשר המשכיות בתנאי החיים בהשוואה לחברה סביב ובתנאים משתנים.

לבסוף, הפרק האחרון בספר, שנכתב על ידי ד"ר רפי אפלר-ח'טאב, עוסק במהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים. הפרק בוחן את הידע הקיים על עבודה, הזדקנות וזהות מינית ומגדרית, מנקודת מבט של מהלך חיים הצטלבותי. מוצגת בו מסגרת תיאורטית, המאפשרת להגדיר את מהלך חיי העבודה וההתפתחות התעסוקתית של אוכלוסייה מודרת חברתית בגיל זיקנה, ובכלל זה של להט"ב מזדקנים, כרצף הכרונולוגי של תפקידי עבודה ונתיבים כלכליים שעוצבו בזמנים ובמיקומים גיאוגרפיים מסוימים, ושזורים בביוגרפיות האישיות של יחידים לאורך ההיסטוריה של סביבותיהם החברתיות והתרבותיות. מסגרת תיאורטית זו עשויה לתרום להבנת מערכות הדיכוי, השליטה והאפליה של להט"ב מזדקנים בחיי העבודה.

כפי שניתן להיווכח, מחברי הפרקים של ספר זה הביעו את מחויבותם לקידום תחום ההזדקנות והעבודה בישראל וביטאו בפרקים השונים שכתבו במיוחד את מיטב ניסיונם המקצועי והאקדמי. אנו מעריכים מאוד את השקעתם בכתיבת הפרקים ואת תבונתם ומומחיותם ומודים לכל אחת ואחד מהם על תרומתם הייחודית, כל אחת ואחד בתחומו. זה המקום לציין, כי ספר זה הוא ביטוי לשיאה של חברות אישית ומקצועית שלנו, עורכי הספר, שהחלה לפני למעלה משלושה עשורים בלימודי המוסמך בטכניון. אל הנושא העומד במוקד הספר הנוכחי הגענו יחדיו בשנת 2013, במהלך פעילות מקצועית שהוקדשה לבחינת ההשלכות של העלייה בתוחלת החיים ותקופת החיים החדשה שנוספה לחיינו. מאז צמח והתפתח שיתוף הפעולה המקצועי בינינו בזירות שונות בתחום והגיע לשיאו, כאמור, באסופה זו.

תודה אישית ומיוחדת שמורה לחברי הוועדה המדעית, פרופ' ישראל (איסי) דורון ופרופ' ערן ויגודה-גדות מאוניברסיטת חיפה, שבירכו, נתנו רוח גבית ועודדו אותנו ליצור את הספר. תודה מיוחדת לחברות הוועדה המדעית, ניצנית דמביץ ונירית זקוביץ-שישון,

מובילות מהלך תעסוקת מבוגרים בג׳וינט-אשל וכן ליחידת ההוצאה לאור במרכז ידע-אשל, רינת צפדיה וליאת סיקרון, ולכל השותפים בג׳וינט-אשל על ההכרה בחשיבותו של הספר והנכונות להוציאו לאור.

אנו מאמינים, כי ספר חלוצי זה יהווה בסיס לפיתוח ולהמשך העיון בתחום ההזדקנות והעבודה בישראל ומקווים שיתרום להעמקת הידע והרחבתו בתחום חשוב זה, תוך עידוד המשך כתיבה, לימוד ומחקר.

ד״ר רפי אפלר-ח׳טאב
וד״ר ליאור שוחט

מקורות

אוסטרובסקי ברמן, א', שנור, י', שני, ה', תירוש, א', סומך, ס' ורזניצקי, ש' (2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

לניר, צ' (2017). *עת התבונה: הגיל החדש בחיי האדם*. הוצאת ניב.

Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2017). Introduction: Why to study ageing in organizations? In I. Aaltio, A. J. Mills, & J. H. Mills (Eds.), ***Ageing, organizations and management: Constructive discourses and critical perspectives*** **(pp. 3-16). Palgrave Macmillan.**

Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. In R. J. Burke, C. l. Cooper, & A. G. Antoniou (Eds.), ***The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities*** **(pp. 3-36). Edward Elgar.**

Cahill, K. E., Giandrea, M. D., & Quinn, J. F. (2013). Bridge employment. In M. Wang, ***The Oxford handbook of retirement*** **(pp. 293-310). Oxford University Press.**

Dychtwald, K., & Morison, R. (2020). ***What retirees want: A holistic view of life's third age*****. John Wiley & Sons.**

James, J. B., Morrow-Howell, N., Gonzales, E., Matz-Costa, C., & Riddle-Wilder, A. (2020). Beyond the livelong workday: Is there a new face of retirement? In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), ***Current and emerging trends in aging and work*** **(pp. 355-374). Springer.**

Marcus, J., Scheibe, S., Kooij, D., Truxillo, D. M., Zaniboni, S., Abuladze, L., Al Mursi, S. A., ... & Žnidaršič, J. (2024). LeverAge: A European network to leverage the multi-age workforce. ***Work, Aging and Retirement, 10*****(4), 309-316.**

Martin, J. P. (2018). Live longer, work longer: ***The changing nature of the labour market for older workers in OECD countries*****. IZA Discussion Paper No. 11510. IZA Institute of Labor Economics.**

שער ראשון

אתגרים והזדמנויות בהתארכות חיי העבודה

פרק 1

כשמהפכת "עת התבונה" נפגשת עם המהפכה בעולם העבודה

צבי לניר

מבוא

שתי המהפכות האנושיות החשובות ביותר שמתחוללות בעת הנוכחית הן מהפכת תקופת החיים החדשה בחיי האדם – "תקופת התבונה" והמהפכה בעולם העבודה. שתיהן נפגשות ועתידות להשפיע עמוקות זו על זו כיוצרות מציאות חדשה ואפשרויות חדשות.

מהפכת עת התבונה

לאורך תקופות ארוכות בהיסטוריה האנושית תוחלת החיים לא עלתה על 40 שנה.[1] לפיכך הייתה הצדקה לטעון כי בחיי האדם יש רק שלוש תקופות חיים – ילדות, בגרות וזיקנה.

תפיסת שלוש התקופות בחיי האדם גורסת, כי תקופת החיים העיקרית בחיי האדם היא תקופת הבגרות, שבה אנחנו ממלאים את עיקר תפקידנו בחיים – עבודה, פרנסה, קריירה, נישואין, הקמת המשפחה וגידול הדור הבא. הילדות נתפסה כתקופת חיים שבה אנחנו גדלים ומתפתחים ואילו תקופת ההזדקנות נתפסה כ"סרח עודף" של תקופת הבגרות. לאורך מרב ההיסטוריה האנושית תקופת הזיקנה הייתה קצרה, שרבים גם לא זכו לה, כי מתו עוד בתקופת הבגרות. למעטים שזכו להגיע לתקופת הזיקנה ייחסו תבונה מיוחדת.

אף על פי שהעלייה הדרמטית בתוחלת החיים, שהחלה במאה ה-19, הייתה צריכה לערער את התפיסה הזו של שלוש תקופות חיים בחיי האדם, אנחנו ממשיכים לאחוז בה. מקובל לתפוס את

1 האדם הניאנדרטלי חי בממוצע 20 שנה, אנשים ביוון העתיקה חיו עד 30 שנה, באירופה של ימי הביניים ועד המאה ה-19 תוחלת החיים לא עלתה הרבה על 40 שנה (בן יחזקאל, 2011).

תקופת הזיקנה כמתחילה עם היציאה לגמלאות, וכך, למרות העלייה הדרמטית בתוחלת החיים, הזיקנה – שהתרחשה מאז שחוקק לראשונה חוק היציאה לגמלאות והמקנה לנו כיום קרוב ל-20 שנה נוספות לאחר היציאה לגמלאות – הייתה אמורה להיות תקופה קצרה של דעיכה לקראת מותנו, אך הפכה לתקופה ארוכה שאנחנו מתקשים לתת לה תוכן ומשמעות.

מאז שהקנצלר ביסמרק העלה לראשונה את רעיון היציאה לגמלאות, שנקבע בחוק בגרמניה ב-1889,[2] גיל היציאה לגמלאות, כפי שהוא נקבע בכל מדינה לא השתנה מהותית. מנקודת המבט האנושית מצב זה מאוד מוזר. ניתן להתייחס לחיים שלאחר היציאה לגמלאות כמעין תחילתה של תקופת "השבת של החיים". השבת נועדה להיות יום מנוחה ואיסוף כוחות לקראת שבוע נוסף של עבודה, אך "השבת של החיים" הזו היא שבת שממנה אין חזרה לשבוע עבודה חדש, כלומר להשתלבות מחודשת בעולם העבודה, התורמת להמשך צמיחתם הן של האדם והן של החברה.

מספר הגמלאים המנסים לחזור לעולם העבודה, גם לאחר יציאתם לגמלאות – ברוב המקרים כדי להשלים את הכנסת הפנסיה הבלתי מספקת לקיום רמת חיים סבירה בהזדקנותם – נמצא בעלייה. אך כשהם מצליחים בכך, הם בדרך כלל מתקבלים רק למשרות נחותות, אשר לרוב אינן תואמות את כושרם האינטלקטואלי ובשכר נמוך.

כל זאת, על אף שההתקדמות העצומה ברפואה, בטכנולוגיה הרפואית ובמודעות הגוברת של האדם עם הזדקנותו ליכולתו להמשיך ולהצמיח את אישיותו ובכך לתרום לעצמו ולחברה, יצרו את הפוטנציאל לאחת המהפכות הגדולות ביותר בתולדות האדם – תקופת חיים חדשה – תקופת התבונה[3] (לניר, 2017). זוהי תקופת חיים השונה באיכויותיה מתקופת הבגרות שקודמת לה ומתקופת הזיקנה שבאה אחריה. תקופת החיים החדשה מאפשרת למי שנערך אליה להתחיל סבב חדש של חיים פעילים, נבונים, מאוזנים ומספקים יותר מאלה שחווה בתקופת הבגרות של חייו ולהרחיק את תקופת הזיקנה הסיעודית שלו עד לסוף החיים ממש.

בתקופת חיים חדשה זו טמון פוטנציאל חדש, בעל משמעות מרכזית לעולם העבודה ובמקביל לשיפור איכות ותוחלת החיים של האדם המזדקן.

מה הם אותם כישורים שמקנים לאדם המזדקן את הפוטנציאל הזה?

במשך שנים רבות, התפיסה השלטת במדע הייתה, כי מוחו של האדם מתפתח לאורך שנות החיים הראשונות, שבהן המוח מאוד גמיש, אך לאחר שהגיע למבנהו הבוגר, האלסטיות שלו נחלשת והוא אינו משתנה עוד. משלב זה בני האדם מתחילים לאבד תאי עצב באופן איטי ומצטבר כחלק מתהליך הניוון הטבעי של ההזדקנות.

2 כשהחוק חוקק לראשונה גיל היציאה לגמלאות נקבע ל-70 שנה, ובשנת 1916 הופחת ל-65 שנה.

3 על כך ראו בהרחבה בספרי *עת התבונה – הגיל החדש בחיי האדם*, 2017, הוצאת ניב.

אך המהפכה האדירה שהתרחשה בעשורים האחרונים בחקר המוח, בעיקר בעקבות המצאת ה-fMRI, חשפה תמונה סבוכה יותר. מחקרי המוח האלה מגלים, שפוטנציאלית אין סיבה לאבד את גמישות המוח גם בגילים המתקדמים של החיים. יתר על כן, הגמישות הזו עשויה לגבור עד ממש סמוך למוות. פרט למקרים חמורים של דמנציה ואלצהיימר, אין עדויות לכך שיש דעיכה בלתי נמנעת ביכולות המנטליות של בני האדם בהזדקנותם (דוידג', 2007).

מחקרים אלה אף מגלים, כי הגמישות של המוח מאפשרת להמשיך ולתפקד גם כאשר המוח מאבד תאי עצב רבים כחלק מההזדקנות הביולוגית הטבעית. הפעלת הגמישות של המוח מאפשרת לתאי העצב הנותרים להוסיף לתפקד ואף לחפות על הפעולות שנפגעו כתוצאה ממחלות ומפגעי ההזדקנות.

מבחינה נוירולוגית, עד לפני שני עשורים הייתה הסכמה לכך, שתאי המוח נעדרים יכולת התחדשות. התפיסה הרווחת הייתה, שלבני האדם הוקצב מספר מסוים של תאי מוח ועם הזמן הם ילכו ויידלדלו. כיום כבר ידוע שאין זה כך: נוירוגנזה, תהליך היווצרותם של תאי מוח חדשים, יכולה להתרחש לאורך כל החיים (Kumar et al., 2015).

המחקרים הנוירולוגיים העכשוויים חושפים גם, כי בניגוד לדעה שבגילים המאוחרים של החיים כל הכישורים הקוגניטיביים שלנו יורדים, ואכן יש כישורים היורדים בגילים המאוחרים של החיים, יש גם כישורים אחרים שדווקא מתחזקים בגילים אלה. תרשים 1 מציג את עיקרי הכישורים היורדים ואת אלה העולים בתקופת ההזדקנות.

תרשים 1. כישורים קוגניטיביים יורדים וכישורים קוגניטיביים עולים בגילים המתקדמים של החיים

במקביל לכישורים הקוגניטיביים היורדים, דוגמת הירידה בזיכרון, ביכולת התגובה המהירה או ביכולת התגובה למספר פעולות במקביל (multi-tasking), עולים בתקופת ההזדקנות כישורים המאפשרים לרכוש תבונת יישום מעשית (practical wisdom; Massingham, 2019) ולמצוא פתרונות נכונים למצבים ולקשיים חדשים שצפויים במהלך ההזדקנות. זוהי יכולת שמתפתחת בעת המעבר מדפוסי "החשיבה הפורמלית" המוטבעים בנו בתקופת הבגרות של החיים לדפוס של "חשיבה פוסט-פורמלית" (Lemieux, 2012), שביכולתנו לאמץ לאחר שאנחנו משתחררים מדפוסי החשיבה שעוגנו בנו בתקופת הבגרות של חיינו.

מאפייניה העיקריים של החשיבה הפוסט-פורמלית הם:

רלטיביזם: החשיבה הפורמלית נוטה להיות דיכוטומית. כך, למשל, אנשים מסווגים בדרך כלל כ"טובים" או "רעים", וההצהרות מובנות כאמיתות מוחלטות או כשקריות, ללא אפשרויות של "גם וגם". אנשים יכולים להיות גם טובים בממדים או בהקשרים מסוימים ורעים בממדים ובהקשרים אחרים. כך גם ההצהרות של בני האדם, הן עשויות לשקף היבטים נכונים אך גם היבטים שקריים.

בגילים המתקדמים, אנשים לומדים מהאינטואיציה המתפתחת, כי מהות החיים היא מהות של "ניגודים משלימים". כך לדוגמה, אני יכול לומר, כשאני מתייחס לטלפון הנייד שלי, המאפשר התקשרות עם בני אדם אחרים, שהוא מעבר לכל מה שבני האדם יכלו לקיים בעבר, אך במקביל גם להכיר בכך, שהוא (הטלפון הנייד) גרם לריחוק בין בני האדם מעבר לכל מה שהיה בעבר, ושתי האמירות האלה הן נכונות.

חשיבה פוסט-פורמלית היא חשיבה על החיים בסתירה דיאלקטית כהיבט טבעי שלהם. תופעות סותרות משלימות זו את זו. אנחנו חיים בין הסתירות. לדוגמה, בין אושר לבין סבל או בין חברות לבין לבדיות וזה נכון גם לגבי התפתחות הציביליזציה. כך, ההתפתחות המדהימה באינטליגנציה המלאכותית מכילה בתוכה הן את ההתקדמות האנושית והן את סכנת ההתפתחות של מוחות טכנולוגיים, שבסופו של דבר יחליפו את המוח האנושי.

סינתזה ודיאלקטיקה: בהתחשב בכך שסתירה רלטיביסטית היא היבט בלתי נמנע של החוויה האנושית, המחשבה הפוסט-פורמלית מקנה לנו את היכולת לשלב (או לסנתז) בצורה יצירתית פרספקטיבות ותכנים מנטליים סותרים לכדי אפשרויות חדשות (או אם תרצו, לאפשרות שלישית), שלא הבחנו בהן לפני כן. זוהי מיומנות קוגניטיבית של האדם, המתפתחת בתקופת ההזדקנות ומאפשרת ליצור פתרונות פרקטיים חדשים ואף מפתיעים על ידי קישור דיאלקטי בין אלמנטים קיימים כדי לקבל שלם חדש.

בגילים המתקדמים של חיינו, כל אלה מקנים את ה"תבונה המעשית", המאפשרת לנו לקבל החלטות נבונות יותר מאלה שקיבלנו בצעירותנו, כמו גם נקיטת פעולות המתאימות

יותר להקשרים הייחודיים הסבוכים, שבהם אנחנו מוצאים את עצמנו בעת זיקנה. זאת באמצעות פתרונות שלפעמים אף מפתיעים את עצמנו.

הניסיון הרב שנרכש במהלך החיים מלמד, כי איננו יכולים לפתור את בעיותינו באמצעות לוגיקה פורמלית ושעלינו להפעיל את תבונתנו האישית, המתבססת על ניסיון החיים שרכשנו בהתמודדות עם בעיות ההזדקנות הפיזיולוגית ועם הבעיות האחרות שאנו עומדים בפניהן. כישורי תבונת ההזדקנות האלה היו צריכים לשנות את התפיסה הציבורית לגבי מקומם הראוי בחברה ובעולם העבודה של מי שהיום נתפסים כגמלאים (לניר, 2024).

אך התפיסה הציבורית הרווחת, שעדיין אינה מכירה בקיומה של תקופת החיים של "עת התבונה" ומניחה שכאשר מסתיימת תקופת הבגרות בחיינו נגזר עלינו לעבור לתקופת הזיקנה, היא שמונעת מאיתנו מלהפעיל את פוטנציאל הכישורים העולים בנו בגילים המאוחרים של חיינו.

המוח, כמו כל שריר אחר בגופנו, פועל על פי העיקרון, שככל שאנחנו מפעילים אותו יותר, הוא מתחזק ומתפקד טוב יותר. לעומת זאת, כאשר איננו מפעילים אותו, הוא נחלש והולך, בבחינת **What you don't use, you lose**. זוהי המשמעות השנייה, השלילית והבלתי נמנעת של האלסטיות המוחית.

וכך, כשאנחנו מכילים על עצמנו את התפיסה החברתית המצופה מאיתנו, שלאחר סיומה של תקופת הבגרות בחיינו, כל מה שנותר לנו הוא להשתדל, ככל האפשר, להקל את זקנתנו, אזי הזיקנה הופכת לנבואה המגשימה את עצמה. במקרה כזה, אנחנו מדלגים על הפוטנציאל הטמון ב"תקופת התבונה" לנו אישית, לחברה ולעולם העבודה.

המהפכה בעולם העבודה

בעולם העבודה מתרחשת מהפכה המשנה דרמטית את הכישורים הנדרשים מכוח העבודה. ההתקדמות המהירה בטכנולוגיות המידע, הדיגיטציה והאוטומציה, מקרבת אותנו לשלב שבו תקטן הדרישה לכישורים אנושיים בתפקודים שהמחשב מסוגל לבצע טוב יותר מבני אדם.

זאת ועוד, ההתקדמות המהירה באינטליגנציה המלאכותית מאיצה גם היא את המהפכה בעולם העבודה. רוב המשרות שבהן המערכות הטכנולוגיות מסוגלות לבצע את העבודה בצורה טובה יותר, מדויקת יותר ומהירה יותר מאשר האדם, ייעלמו. הכוונה היא לא רק למקצועות בעלי אופי שגרתי, כגון סדרנים, קופאיות או נהגים, אלא גם במקצועות הנחשבים כמתוחכמים יותר, כגון ראיית חשבון, עריכת דין, עיתונאות, ואף תכנות. לפי אחת ההערכות, כ-40% מהמשרות של היום יהפכו למשרות אוטומטיות שיבוצעו על ידי בוטים (Russel & Susskind, 2021).

המהפכה הצפויה בעולם העבודה מעלה שאלות קשות נוכח צפי התכווצותו של עולם העבודה. שאלות בדבר איך כל זה ישפיע על הצמיחה הכלכלית ושאלות בדבר איך התופעה החדשה הזו תשפיע על חייהם של בני האדם. מה בני אדם יעשו כאשר הם לא יצטרכו עוד לעבוד?

לעומת זאת, חוקרים אחרים של עולם העבודה טוענים, שטכנולוגיית האינטליגנציה המלאכותית דווקא תרחיב את מספר המשרות ב-30% עד 35%, ואף 45%, אך אלה יהיו משרות שונות הדורשות כישורים אחרים מאלה שנדרשו עד כה בעולם העבודה (שטיינהרט, 2023; Wohl, 2017).

האינטליגנציה המלאכותית מצטיינת בחשיבה אנליטית. מה שיהיה במחסור הוא חשיבה רגשית ואינטואיציה אנושית, כמו גם התבונה לבצע את המעברים למרחבים חדשים של חשיבה ופעולה יחד עם התבונה החברתית להניע את בני האדם לצאת מאזור הנוחות של ההרגלים שלהם אל עבר המציאויות החדשות המשתנות במהירות רבה.

הכישורים המוערכים בעולם העבודה הנוכחי יוחלפו ביכולת לרכוש תובנות חדשות להבנת התמונה השלמה. אומנם הדרישה למיומנויות דיגיטליות תגדל גם היא, והעובד יצטרך להסתגל לשינויים הדיגיטליים המהירים וללמוד אותם וכן תגבר חשיבות ה-big data בפתרון בעיות סבוכות. אך כל אלה יהיו משניים בחשיבותם ביחס ליכולת לפרוץ אל מחוץ לתיאוריות שעל פיהן אנחנו אוספים את המידע ומבצעים ניתוחים סטטיסטיים. תידרש יצירתיות, שעל פיה נדע לשחרר את מי שאנחנו היום ולברוא את עצמנו מחדש סביב המצבים השונים והצרכים המשתנים.

יכולות אלה הופכות לחשובות במיוחד בעולם שבו יש מידע רב וזמין, אך לא תמיד ברור מה עומד מאחוריו. נדרשת היכולת להרחיב את המבט, לשאול שאלות חדשות ולאתר פתרונות יצירתיים ומעשיים למצבים חדשים.

במצבים אלה תידרש גם היכולת להיות בעלי הבנה עמוקה בניואנסים תרבותיים ובגורמים רגשיים שבינה מלאכותית מתקשה להבין; היכולת לחוש את האחרים, להבין את נקודת מבטם, לדעת להתייחס אליהם ולכוון אותם גם דרך הרגש ולא רק דרך השכל והתבונה, לדעת על מה חשוב לעמוד ועל מה לוותר.

הכישורים שנדרשו עד לאחרונה בשוק העבודה היו אלו שבהם אנחנו מצטיינים כצעירים, אך בגילים המאוחרים הם נחלשים לנוכח תכונות אחרות אשר תהיינה יותר קריטיות בעולם העבודה המתהווה. לכן, עד כמה שהדבר עשוי להישמע מופרך במבט ראשון, הכישורים שעולים בנו בעיקר בשנים שמעבר לגיל היציאה לפנסיה – השנים שכיום נתפסות כמעבר לשנות העבודה והיצירה – הם הכישורים שיגרמו לכך שבני הגילים של "תקופת התבונה" עשויים להתגלות כגלגל התנופה האנושי העיקרי של עולם העבודה העתידי.

הציפיות החדשות של האדם מעולם העבודה החדש

עד כה עסקתי במהפכה בעולם העבודה בעיקר מנקודת המבט של הכישורים האנושיים שיידרשו בה, אך למהפכה בעולם העבודה יש היבט נוסף, לא פחות חשוב, המשלים אותה: הציפיות האנושיות החדשות מעולם העבודה.

חוקרי עולם העבודה מצביעים על כך, שעולם העבודה החדש יהיה שונה מעולם העבודה הישן לא רק במקצועות, במשרות ובכישורים שיידרשו בו, אלא גם ביחסם של בני האדם לעבודתם ולציפיות שלהם למקומה של העבודה בחייהם.

את השינוי בעולם העבודה הישן החוקרים מייחסים בעיקר להשפעות של מגפת הקורונה, שהשפיעה על שינוי סדרי העדיפות של בני האדם והמחישה את מוחשיות המוות. תודעת המוות מאירה באור חדש את תודעת החיים ואת הרצון בחיים. החיים נתפסים כדבר יקר מכדי לבזבז אותם בעבודה משמימה, שמרחיקה את בני האדם ממה שהכי חשוב בחיים – המשפחה והיקרים להם וממיצוי מה שהחיים עדיין יכולים להעניק להם. זוהי תובנה שבדרך כלל בני אדם רוכשים רק בגילים המאוחרים של החיים, שבהם סוף חייהם הקרוב מתחיל להיות מוחשי. מגפת הקורונה גרמה לתובנה זו לחלחל כלפי מטה ולהפוך לכמיהה גם של בני תקופת הבגרות.

השינוי הזה העלה תנועות חדשות לצמצום שעות העבודה ולגישה כוללנית שבה העבודה משתלבת בהיבטים האחרים של החיים. גישה זו מאתגרת את התפיסה הישנה שראתה בעבודה את המקור בעל הערך העיקרי לסיפוק צורכי האדם, לרבות מרכזיותה בהוויה האנושית.

"תבונת ההזדקנות" שהכרנו מיוחסת ל"עת התבונה", שלפיה השלמות בחיים מושגת דרך השילוב בין מה שנתפס כניגודים (לדוגמה, בין גוף לבין נפש). שלמות צריכה להתקיים גם בין מה שאנחנו מתייחסים אליו כעבודה לבין מה שמתייחסים אליו כתחביב, שאנחנו מצופים להקדיש לו זמן רק לאחר העבודה. אנחנו יוצרים ערך כאשר אנחנו מכונסים מול המחשב במשרד, מה שנחשב כעבודה, לבין המחשבות, התובנות והאפשרויות החדשות שעולות בנו בעת ריצת הבוקר שלנו, הנחשבת כתחביב.

עולם העבודה העתידי כבר לא יהיה עולם שבו אדם קם בבוקר והולך למקום עבודתו מ־08:00 עד 17:00 (או אף מאוחר מזה) ועושה את מה שאומרים לו לעשות. הגם שתפקידים שכאלה לא ייעלמו כליל, עולם העבודה העתידי יסתמך בעיקרו על אנשים שיוצרים בכל מקום שבו הם נמצאים, לבדם ועם אנשים אחרים. העבודה תהפוך ממקום שבלוני, שאנחנו הולכים אליו, לדבר שאנו עושים מתוך האישיות שלנו, כשאנחנו חושפים בעיות חדשות ופוגשים אנשים ותפיסות אחרות, המאפשרים לנו להעלות שאלות חדשות.

לשילוביות החדשה הזו בין העבודה לבין הממדים האחרים בחיים יש השלכות מעשיות שאנחנו עדים להן כבר עתה וביניהן, עלייתה של תופעת ה"סלאשרים" (slashers) – על שם הקו הנטוי (slash), המציין את ה"גם וגם". הכוונה היא לגם וגם של תחומי העניין, העיסוק וההתמחות, שיותר ויותר בני אדם מרגישים שבהם הם רוצים לבטא את מהות האישיות הייחודית שלהם. לא עוד כבעלי מקצוע חד-ממדי, אלא כבני אדם המתעשרים קוגניטיבית ורגשית משילוב ומתנועה בין תחומים; לא עוד עולם חד-ממדי ולא עוד עולם דיכוטומי. לדוגמה, לא עוד אדם הרואה את עצמו כצייר – עיסוק שנתפס כשייך לעולם האומנות, אלא גם כמעצב – עיסוק שנתפס כשייך לעולם הפרסום. השילוביות הזו יכולה לקשר את האדם עם עולמות ידע ועיסוק אחרים. למשל, עם עולם הידע והעיסוק של הארכיטקטורה.

בני אדם במהותם הם רב-תחומיים. הציפיה מעולם העבודה החדש היא שהוא יאפשר ואף יעשיר את האיכות האנושית הרב-תחומית והבין-תחומית, שלא מצאה את ביטוייה בעולם העבודה הישן. הרב-תחומיות ההוליסטית הזו היא אחד ממאפייניה של "עת התבונה" ואחד הערכים החשובים של מי שמצוי בתקופת חיים זו ויכול לתרום לעולם העבודה החדש.

בני "תקופת התבונה" ישתלבו גם במגמה נוספת שניכרת כבר עתה ושצפויה לגבור בעולם העבודה החדש – תופעת הפרילנסרים.[4] מי שמקדם את התופעה הזו כבר עתה הם בעיקר המעסיקים ומנימוקים כלכליים. מבחינתם מדובר בעבודה שאינה מצריכה אחזקת עובד שכיר, על כל העלות הכספית הגבוהה הכרוכה בכך. מעבר לכך, תופעה זו מסמנת גם מעבר בשאיפה האנושית להשתחרר מהשעבוד למסגרות ארגוניות, שאמורות היו להבטיח קביעות, ביטחון ויציבות, אך אינן מקיימות עוד את ההבטחה הזו, והעדפת החירות האישית. העדפה זו מקנה לאדם את החופש לקבוע במה הוא רוצה לבטא את עצמו ולהתמודד עם בעיות שהוא רואה עצמו כמצטיין בפתרונן; החופש לבחור את לקוחותיו ולהיות חופשי לקבוע את סדר יומו כשעבודתו נעשית בדרך כלל מביתו. זוהי שאיפה המעודדת להפעיל את כל כישורי האדם כדי להיות הטוב ביותר והמחדש ביותר במה שהוא מציע.

פרילנסריות היא תופעה הנפוצה בעולם העבודה הנוכחי בעיקר בתחומי מקצוע ייחודיים, כגון: עיתונאות, פרסום, גרפיקה, כתיבה טכנית, תרגום, שירותי ייעוץ ובעלי מלאכה שונים. בעולם העבודה העתידי תופעה זו צפויה להתפשט לתחומי עבודה רבים אחרים, ומי שדוחף לכך כבר עתה הם בני "תקופת התבונה". זאת מתוך רצון לחוות את חייהם בצורה שהם בוחרים בה, לאחר סיום תקופת הבגרות בחייהם, אך לא פחות מכך גם מחוסר ברירה, מאחר שזו הדרך העיקרית שפתוחה בפניהם לחזור לעולם העבודה לאחר שנפלטו ממנו.

4 מילולית, המונח "פרילנסר" הוא "נושא-רומח חופשי", כינוי לשכיר חרב בימי הביניים. גם למושג זה, כמו למושג ה"סלאשרים", אין עדיין תרגום לעברית.

לקראת שילוב בין שתי המהפכות?

כוח עבודה של מדינה נקבע על פי החלק של האוכלוסייה העובדת. בישראל נהוג להבחין בין שלושה מגזרים ומקומם בעולם העבודה: המגזר העובד, משרת בצבא, משלם מיסים ותורם לפריחה הכלכלית של המדינה; המגזר של האוכלוסייה הערבית והמגזר של האוכלוסייה החרדית, שהשתתפותם בכוח העבודה היא נמוכה, רובם אינם משרתים בצבא ותרומת המיסים שלהם נמוכה.

המדינה עושה מאמצים לא מעטים כדי להרחיב את כוח העבודה ואת השוויון בנטל. ואולם עד כה היא כמעט התעלמה מהמגזר הגדל והולך מבחינה מספרית של האוכלוסייה שמעבר לגיל היציאה לגמלאות. אוכלוסייה זו מעוניינת להשתלב מחדש בשוק העבודה ולתרום מהפוטנציאל המשמעותי הטמון בה לעולם העבודה העתידי.

האיכויות של כישורי החשיבה הפוסט-פורמלית, הניסיון והתבונה המעשית שהאוכלוסייה שמעבר לגיל היציאה לגמלאות יכולה להביא לשוק העבודה יאפשרו הזנקה חסרת תקדים בפריון העבודה. בנוסף לכך, תגדל גם הכדאיות של המעסיקים להעסיק את אוכלוסיית המבוגרים ברמות שכר גבוהות יותר. הדבר יביא לא רק לפתרון המשבר הפיננסי של תקבולי הפנסיה נוכח העלייה הדרמטית בתוחלת החיים, אלא גם לשיפור מתמשך ברמת החיים במדינה.

בהיזון החוזר, שילובה של אוכלוסיית המזדקנים בעולם העבודה יוכל לעזור להם לשמור על סגנון חיים פעיל, ליצור לעצמם זהות תפקיד (role identity), המאפשרת להם לקבל טעם של אחריות וגאווה, כגורם למוטיבציה ולביטחון כלכלי. השילוב הזה חשוב לאיכות חייהם בהיותו מספק להם אפשרויות להפגיש אותם עם אנשים ומצבים חדשים ולהתעשר מהם – תכונות שהן כה חשובות למניעת הידרדרות מהירה לזיקנה תלותית.

המפגש בין מהפכת תקופת התבונה למהפכה בעולם העבודה יכול ליצור מפגש של win-win, אולם קיימים מחסומים גבוהים המונעים זאת. המחסומים האלה הם בעיקרם תפיסתיים. המכשול העיקרי בדרך לכך הוא הגילנות (ageism) החברתית – דעה קדומה נגד אדם עקב גילו הכרונולוגי המתקדם. תפיסה זו מייחסת סטיגמה של "זקן", על כל המשתמע מכך, המוכלת על אדם תוך התעלמות מתכונותיו ומיכולותיו האישיות.

האדם שמעבר לגיל היציאה לגמלאות נתפס עדיין כמי שהוא כבר כבוי מנטלית ואין לצפות ממנו שיהיה מסוגל להתמודד עם השינויים המהירים הרבים המתרחשים בעולם העבודה. אכן, נכון לעת הזאת, בין הגמלאים יש גם רבים כאלה, אך גם רבים אחרים, שמספרם יגדל אם החברה תדע לכוון אותם לכך.

כיום יש כבר ידע המאפשר לפתח כלים שיוכלו לבחון את הכישורים התפקודיים של האדם המזדקן והתאמתו למשרה על פי גילו התפקודי ולא להסתפק בשלילתו על בסיס גילו הכרונולוגי. אך קיימים גם מחסומי ידע. משאבי האנוש של מרבית הארגונים אינם יודעים עדיין כיצד להטמיע בהם את בני גיל "עת התבונה" בדרך שתאפשר להם למצות ולהעשיר באמצעות עבודתם את אישיותם מחד, ולהביא תועלת באיכות גבוהה יותר למקומות העבודה, מאידך. לא מוטמעות עדיין התיאוריות וכל שכן הפרקטיקות כיצד לעשות זאת.

ניתן להניח כי יחלפו עוד שנים לא מעטות עד שהדברים שהצגתי כאן יהפכו, אם בכלל, למציאות. בינתיים הם רק אפשרות פתוחה שקוראת למלא אותה.

האם נדע להוריד את חומות ההטיות ולחבר את הנקודות בין שתי המהפכות?

מקורות

בן יחזקאל, ת׳ (2011). *החיים הופכים ארוכים יותר*. מכון דוידסון לחינוך מדעי.

דוידג׳, נ׳ (2007). *המוח הגמיש*. כתר ספרים.

לניר, צ׳ (2017). *עת התבונה – הגיל החדש בחיי האדם*. הוצאת ניב.

לניר, צ׳ (2024). *להזדקן על הגובה: איך הופכים את תקופת ההזדקנות מתקופה של דעיכה לתקופה של צמיחה*. הוצאת ניב.

שטיינהרט, ח׳ (2023). מיליוני משרות ייעלמו לפני סוף העשור: עידן כלכלי חדש כבר כאן. *גלובס*, 29.9.2023.

Kumar, A., Pareek, V., Faiq, M. A., Ghosh, S. K., & Kumari, C. (2019). Adult neurogenesis in humans: A review of basic concepts, history, current research, and clinical implications. *Innovations in Clinical Neuroscience, 16*(5-6), 30.

Lemieux, A. (2012). Post-formal thought in gerontagogy or beyond Piaget. *Journal of Behavioral and Brain Science*, *2*(3), 399-406.

Massingham, P. (2019). An Aristotelian interpretation of practical wisdom: The case of retirees. *Palgrave Communications, 5*(1), 1-13.

Russel, S., & Susskind, D. (2021). *6 positive AI visions for the future of work*. World Economic Forum.

Wohl, B. (2017). *How artificial intelligence and the robotic revolution will change the workplace of tomorrow*. The Conversation.

פרק 2

מדיניות ממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים[5]

רפי אפלר-ח'טאב

מבוא

התארכות תוחלת החיים והגידול בשיעור אוכלוסיית בני ובנות הגיל המבוגר, שאיננה מייצרת הכנסות וצורכת קצבאות סוציאליות ופנסיוניות, מהווה אתגר לאומי משמעותי במדינות רבות. בישראל עמד שיעור בני 65 ומעלה מכלל האוכלוסייה על 12.4% בשנת 2022, עלייה של 2.5% מאז 2010, ולפי תחזית עדכנית הוא צפוי להאמיר ל-14.2% עד שנת 2040 (שנור וכהן, 2024). במקביל לכך, גם כוח העבודה מזדקן. כך, בשנת 2021 היוו בני ובנות 55 ומעלה 29.4% מכוח העבודה ובני ובנות 65 ומעלה 17.0% מתוכו (הלמ"ס, 2023). עם זאת, שיעור התעסוקה בשנת 2022 בקרב בני 65 ומעלה היה 21.4% בלבד (41.0% בגילי 65-69), כאשר שיעור הגברים המועסקים עמד על 28.9% (51.1% בגילי 65-69) ושיעור הנשים המועסקות היה 15.3% (31.8% בגילי 65-69; שנור וכהן, 2024). שיעורי התעסוקה בשכר של מבוגרים מהווים יעד לטיפול של ממשלות במדינות מפותחות רבות, לרבות ממשלת ישראל.

בעשור האחרון פעלו ממשלות ישראל בתחום תעסוקת מבוגרים באמצעות גיבוש והפעלת תוכניות התערבות בשוק העבודה. יצירת מתווה לתוכניות בנושא החלה לצד עבודתה של המועצה הלאומית לכלכלה בנושא ניהול אסטרטגיה ומדיניות כלכלית חברתית לטווח הארוך. במסגרת זו מונתה, בשנת 2013, ועדה בין-משרדית בתחום שילוב מבוגרים בני

5 הפרק נכתב בסיוען של ניצנית דמביץ, ראש תחום מבוגרים עצמאיים, ג'וינט-אשל, ונירית זקוביץ-שישון, מתכללת מהלך קידום תעסוקה איכותית למבוגרים, ג'וינט-אשל.

60 ומעלה בתעסוקה ובקהילה. בראש הוועדה עמד השר לאזרחים ותיקים (כיום המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה[6]). המלצותיה של ועדה זו הובאו בדוח מסקנות משנת 2014, שבו הופיעו לראשונה המלצות מדיניות בתחום תעסוקת מבוגרים, הכוללות כיווני פעולה להסרת חסמי תעסוקה כלכליים ומבניים, כגון יצירת פלטפורמות מקוונות לקידום תעסוקת מבוגרים וצמצום התמריץ השלילי לעבודה לאחר גיל הפרישה באמצעות מיתון מנגנון ניכוי קצבת הזיקנה כנגד הכנסה מעבודה (המשרד לאזרחים ותיקים, 2014).

בהמשך לכך, באוגוסט 2017 מונתה ועדה לקידום תחום התעסוקה לקראת שנת 2030 (להלן: ועדת אקשטיין) על ידי שר העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. ועדה זו קבעה, בשנת 2020, יעדי שיעור תעסוקה לאחר גיל הפרישה (גילי 67–74) לשנת 2030 והעמידה אותם על 43.5% לגברים ו–28.5% לנשים. לשם השגת היעדים המאתגרים, המשקפים עלייה של כעשרה אחוזים על פני עשור, המליצה הוועדה כי יש לקבוע מדיניות המאפשרת ותומכת בתעסוקה לאחר גיל הפרישה, בעיקר באמצעות הסרת חסמים ותמריצים שליליים (אקשטיין, 2020). יעדים אלו לא הוגדרו כמרכזיים לעבודת זרוע העבודה, שנדדה לאורך השנים בין משרדי ממשלה שונים עד להקמתו המחודשת של משרד העבודה בינואר 2023, אז הועברה האחריות המרכזית לקידומם למשרד לשוויון חברתי.

לנוכח האתגרים והפעילות האמורים, פרק זה סוקר ובוחן את גיבוש ויישום המדיניות הממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים ברמה הלאומית וכן מביא מסקנות באשר למהלכים שטרם מומשו ונדרש ליישמם בתחום זה. פעולות משרדי הממשלה בתחום, החל מהחלטה 834 של ממשלת ישראל משנת 2015 ועד לשנת 2024, יפורטו בהמשך. כמו כן, נבחנת המידה שבה יושמו התוכניות האסטרטגיות לשילוב עובדים מבוגרים בתעסוקה, שגובשו במהלך פרק זמן זה, בהתבסס על מודל מארגן של אמצעי מדיניות ומחקרי הערכה של התוכניות השונות שנעשו לאורך התקופה, כמו גם על ראיונות שבוצעו במיוחד עם נושאי תפקידים, שנטלו חלק בגיבוש אמצעי המדיניות לקידום תעסוקת מבוגרים. לבסוף, הפרק מתמקד בהמלצות מדיניות מרכזיות בתחום תעסוקה בגיל המבוגר, הן לפני גיל פרישת החובה והן לאחריו.

אתגרים מרכזיים בקידום תעסוקת מבוגרים

החסמים להגדלת שיעור העובדים המבוגרים בכוח העבודה נחלקים לחסמי חקיקה ורגולציה, חסמים נורמטיביים בשוק העבודה וחסמים כלכליים. חסמי החקיקה והרגולציה הם: חוק גיל פרישת חובה וחוק שירות המדינה, המחייבים סיום העסקה בגיל 67, אלא אם ניתן היתר

6 שם המשרד שונה ב–22 בינואר 2024 ונקרא מאז "המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה". שם המשרד עד למועד זה היה "המשרד לשוויון חברתי" ושמו מובא בפרק זה בהתאם לזמני החילופין.

מיוחד וקצוב בזמן מנציבות שירות המדינה. כמו כן, קיימים הסכמים קיבוציים במשק שעדיין עשויים להגביל העסקה לאחר גיל הפרישה (המשרד לאזרחים ותיקים, 2014). החסמים בשוק העבודה הם גילנות ארגונית מצד מעסיקים וגילנות מופנמת מצד העובדים עצמם, וכתוצאה מכך, היעדר היצע מספק של משרות ההולמות את הכישורים של עובדים מבוגרים ומאפשרות התאמת תנאי העבודה ותהליכי גיוס והשמה אפקטיביים. החסמים הכלכליים הם מנגנוני מיסוי ורגולציה, המהווים תמריץ שלילי לעבודה בגיל מאוחר, ויפורטו בהמשך.

בסקרים שנערכו במסגרת התוכנית "דרוש ניסיון", מיסודה של עמותת "והדרת", כפי שדווח על ידי המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה עלה, כי בשנים 2015–2017 נרשמו באתר העמותה למעלה מ-12 אלף אזרחים ותיקים, שביקשו להמשיך לעבוד לאחר גיל הפרישה הנורמטיבי (פלוסקוב, 2018). הסיבות שבגינן פנו לתוכנית נחלקו לסיבות כלכליות, שמטרתן שמירה על רמת החיים שלפני הפרישה או מימון הוצאות בסיסיות, כפי שציינו 67% מן הפונים, בעוד ש-33% בלבד מהנשאלים ציינו, כי הסיבה המרכזית לחיפוש עבודה איננה כלכלית אלא חברתית.

ממצא זה נתמך בנתונים על מערך הביטחון סוציאלי בזיקנה, הכולל את קצבת אזרח ותיק והשלמת הכנסה כרבדים הבסיסיים, וכן פנסיה תעסוקתית ומקורות פרטיים נוספים. בשנת 2021 רק 37.9% מהגברים בני 67 ומעלה והנשים בנות 62 ומעלה, שאינם עובדים, קיבלו פנסיה תעסוקתית, הכוללת פנסיה מהארץ, הכנסה מקרנות השתלמות, רנטה ופנסיה מחו"ל, הכנסה מקופות גמל והכנסה מקיבוצים. 48.3% בלבד מהגברים בגילים אלו, שאינם עובדים, קיבלו פנסיה מן המקורות האמורים, לעומת 31.7% מהנשים[7] (שנור וכהן, 2024). גובה ההכנסה הממוצעת ממקורות אלו עמד על 6,154 ש"ח, עם 7,577 ש"ח בממוצע בקרב גברים ו-4,843 ש"ח בממוצע בקרב נשים (שנור וכהן, 2024). אין זה מפתיע, אפוא, שמניע מרכזי של חלק ניכר מאוכלוסיית הזקנים להמשיך לעבוד הוא כלכלי, במיוחד לנוכח רמות הפנסיה הנמוכות או היעדרן, שעשויות לגרום להגברת אי השוויון הסוציו-אקונומי ואף לסמיכות לקו העוני ותחולתו בקרב פלחים ניכרים של אוכלוסייה זו (קסיר ואח', 2023). מציאות זו מהווה בסיס איתן לצורך בעיצוב מדיניות פעילה והתערבותית בשוק העבודה, שתתרום לשיפור איכות החיים בגיל זיקנה בממדי בריאות, רווחה נפשית ומניעת בדידות. זאת במסגרת היערכות לאומית לתמיכה בתעסוקה לאחר גיל הפרישה אשר לה תועלות כלכליות הן למשק והן לפרט (אקסלרד ואח', 2021).

7 חובת ביטוח פנסיוני לעובדים (2008) והעלאת גיל הפרישה לגברים ולנשים מאז 2004 צפויים לתרום להרחבת הכיסוי של פנסיה תעסוקתית בעשורים הבאים, בתנאים מסוימים (מנחם-כרמי ואח', 2023).

החלטות ממשלה

החלטת הממשלה המרכזית אשר הניעה את העשייה הממשלתית בתחום תעסוקת מבוגרים היא החלטה 834 מיום 13.12.2015, שנושאה היה קידום שילוב מבוגרים בתעסוקה. החלטה זו התקבלה בהמשך להחלטה 145 מיום 28.6.2015, שקבעה את ההיערכות להזדקנות האוכלוסייה כסוגיה אסטרטגית ממשלתית ולהחלטה 150 מאותו יום לקדם תוכנית מתאר בנושא, בהמשך להמלצות הוועדה הבין-משרדית לשילוב אזרחים מעל גיל 60 בתעסוקה ובקהילה, שמונתה כאמור בשנת 2013. להחלטות אלה קדמה החלטה 5208 מיום 4.11.2012 על הקמת אגף לאסטרטגיה כלכלית-חברתית במועצה הלאומית לכלכלה, שיסייע לממשלה להיערך למשמעויות החברתיות והכלכליות הנובעות מהזדקנות האוכלוסייה.

במסגרת החלטת ממשלה 834 הוטל על שר הכלכלה והתעשייה לבחון את ביטול חובת ההפרשות לפנסיה של המעסיק והעובד לאחר גיל פרישת חובה כמשמעותו בחוק גיל פרישה מ-2004 גם כאשר העובד לא מקבל קצבה, כדי להגדיל את הכנסתו הפנויה. כמו כן, אושרה תוכנית להעסקת אזרחים ותיקים בשירות המדינה, שתפורט בהמשך. נוסף לכך, הוחלט להקים צוותי פעולה בין-משרדיים לקביעת מתווה למניעת שחיקה והכנה לפרישה של עובדים בתפקידי הוראה ובמערכת הבריאות. לצד זאת, הוטל על המשרד לשוויון חברתי לפתח ולהפעיל תוכניות לעידוד תעסוקה בקרב אזרחים ותיקים. החלטות הממשלה קבעו גם הקמתה של ועדת היגוי למעקב ולבקרה אחר יישום ההחלטות, אך זו לא הוקמה ותחת זאת הוקמו ונוהלו ועדות אד-הוק בין-משרדיות בתחומים הרלוונטיים, כאשר האחריות המרכזית להובלתן לאורך השנים הוטלה גם היא על המשרד לשוויון חברתי.

שיטה

פרק זה מבוסס על סקירת תוכניות שהופעלו באמצעות משרדי ממשלה וגופים נתמכים וכן על ראיונות שנערכו במהלך שנת 2024 עם נושאי תפקידים בכירים בעבר ובהווה אשר לקחו חלק בגיבוש המדיניות הממשלתית בתחום תעסוקת עובדים מבוגרים ובהטמעתה. נושאי התפקידים שרואיינו הם: יפית בר, מנהלת אגף תעסוקה ומיצוי זכויות, המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה; פרופ׳ יוג׳ין קנדל, ראש המועצה הלאומית לכלכלה בשנים 2009–2016; כפיר בץ, מנהל תחום מחקר כלכלי, אגף הכלכלן הראשי, משרד האוצר; ד״ר עדי ברנדר, מנהל חטיבת המחקר, וד״ר תמר רמות-ניסקה, חוקרת בכירה באגף מאקרו-כלכלה ומדיניות, בנק ישראל; ד״ר גל זוהר, מנהל מחלקת המחקר, שירות התעסוקה; מתן חמו, מנהל תחום בכיר, תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות, משרד העבודה; ניצה (קלינר) קסיר,

סמנכ"לית מחקר ותכנון, המוסד לביטוח לאומי; יואל פינקל, המשנה לסטטיסטיקן הלאומי, ומרק פלדמן, סגן מנהל אגף בכיר מיקרו-כלכלה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

הראיונות היו מובנים למחצה ונערכו במשך כשעה כל אחד. השאלות המרכזיות שנשאלו הן: מה היה תפקידך בגיבוש המדיניות בתחום העסקת עובדים מבוגרים? כיצד יושמו התוכניות בתחום בהובלתך או במעורבותך? האם היו הצעות שלא התקבלו? מהו הדבר החשוב ביותר שממשלת ישראל עשתה בתחום? מהם הנושאים שלדעתך היה צריך לקדם וטרם קודמו? תוכני הראיונות נותחו בשיטת ניתוח מקובלת בתחום המדיניות הציבורית, המדגישה את החשיבות התמטית והרלוונטיות שעלו בראיונות לתחום המדיניות הנחקר (Dunn, 2016; Weimer & Vining, 2017).

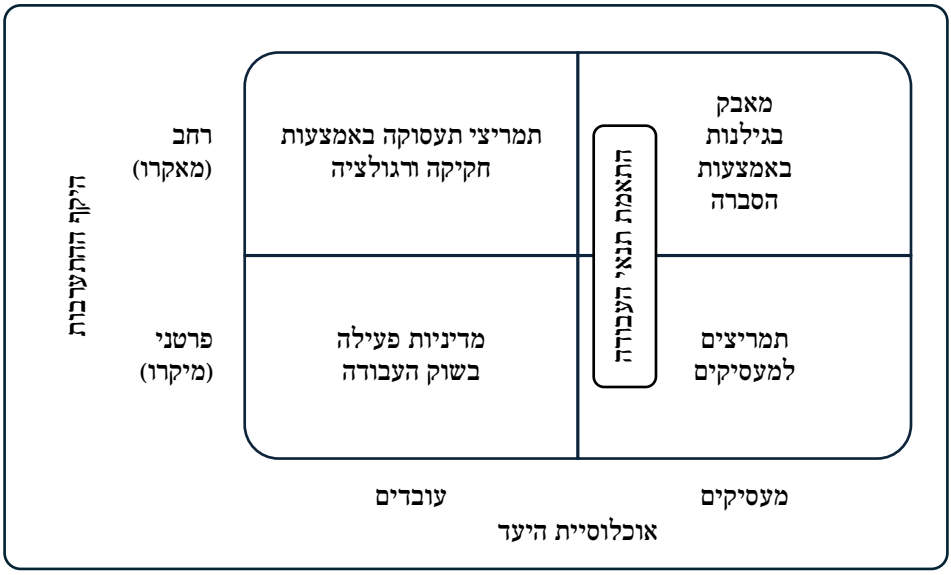
מודל מארגן של אמצעי מדיניות בתחום תעסוקת מבוגרים

המכון הישראלי לדמוקרטיה הצביע על חמישה אשכולות של אמצעי המדיניות העיקריים לעידוד תעסוקת מבוגרים המיושמים בכלכלות המפותחות: מדיניות פעילה בשוק העבודה; תמריצי תעסוקה לעובדים באמצעות חקיקה (ראשית ומשנית); תמריצים למעסיקים; מאבק בגילנות בשוק העבודה; התאמת תנאי העבודה על ידי המעסיקים (מרגלית ואח', 2021). כדי לבחון את רמת ההשפעה הפוטנציאלית של צעדי מדיניות אלה מחד גיסא, וגורמי היעד שלהם מאידך גיסא, ימופו אשכולות אלה באמצעות מודל מארגן של אמצעי מדיניות בתחום תעסוקת מבוגרים, המובא כאן לראשונה. הציר האופקי של המודל מייצג את אוכלוסיית היעד של אמצעי המדיניות – עובדים או מעסיקים. צירו האנכי מייצג את היקף ההתערבות בשוק העבודה – פרטני (מיקרו) או רחב (מאקרו). מיפוי זה מאפשר הן התבוננות סימולטנית על היקף ההתערבות ואוכלוסיות היעד שלה והן מיקוד באשכולות שהפעילות בהם רחבה או מצומצמת (ראו תרשים 1 בעמ' הבא).

מדיניות פעילה בשוק העבודה (היקף התערבות פרטני, עובדים) עשויה לכלול הכשרות לעובדים מבוגרים לשיפור מסוגלותם התעסוקתית וכן הדרכה, סיוע וליווי במציאת עבודה, באופן פרטני ומול מעסיקים. תמריצי תעסוקה לעובדים מבוגרים (היקף התערבות רחב, עובדים) עשויים להיות מיושמים בדרך ישירה של חקיקה להעלאת גיל הפרישה או בדרך עקיפה של רגולציה בתקנות פנסיוניות, במיסוי ובצמצום תמריצים שליליים על עבודה לאחר גיל הפרישה. תמריצים למעסיקים (היקף התערבות מצומצם, מעסיקים) עשויים לכלול מתן סובסידיות להעסקה ולהכשרה של עובדים מבוגרים. מאבק בגילנות (היקף פעילות רחב, מעסיקים) נעשה על פי רוב באמצעות מסעות הסברה בכלי התקשורת להעלאת המודעות ואכיפת חקיקה למניעת אפליה מחמת גיל בתעסוקה. לבסוף, התאמת תנאי העבודה עשויה להיות מכוונת נקודתית למעסיקים, או

שזו תהא בעלת השפעה רחבה. התאמה נקודתית של תנאי העבודה עשויה להתבטא, למשל, בהטמעת תרבות ארגונית ידידותית לגיל בארגון מסוים, המאפשרת גמישות בתנאי ההעסקה וקידום תוכניות לשמירה על הבריאות הפיזית והמנטלית ולגישור על פערי הכישורים של עובדים מבוגרים. התאמה רחבה עשויה לצאת לפועל באמצעות קביעת תקנות העסקה בהסכמים קיבוציים.

תרשים 1. מודל מארגן של אמצעי מדיניות בתחום תעסוקת מבוגרים



להלן ייסקרו אמצעי המדיניות הפועלים בישראל נכון לשנת 2024 לפי אשכולות המודל. תוכניות המדיניות, המסוכמות בלוח 1 (ראו בעמ׳ 26), הופעלו ומופעלות על ידי מספר גופים, בהם המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, משרד העבודה ושירות התעסוקה, בשיתוף עם גופים אזרחיים, כגון מרכזי אשל ותבת (תנופה בתעסוקה) של ג׳וינט ישראל.

מדיניות פעילה בשוק התעסוקה

תוכנית "הפלוס בשישים"

התוכנית הראשונה שהופעלה בתחום תעסוקת מבוגרים היא תוכנית "הפלוס בשישים", שפותחה על ידי ג׳וינט-אשל והמשרד לשוויון חברתי. התוכנית מספקת ליווי אישי וסדנאות מקצועיות להשתלבות מחודשת בעולם התעסוקה, במסגרת מרכזי תעסוקה, וכן קשרי מעסיקים עבור משתתפי התוכנית. קהל היעד של התוכנית הם אנשים בני 60 ומעלה, שעבדו במהלך העשור טרם הפנייה. התוכנית פועלת בשבעה מרכזים ברחבי הארץ, ובהם

מרכזי הזדמנות עירוניים באשדוד, בבאר שבע, ברחובות ובירושלים, וכן בבני ברק ובמסגרת תוכניות "מעברים" בגליל המערבי ובעמק יזרעאל. התוכנית יושמה בתחילה על ידי עמותת תל"ם (תעסוקה למבוגרים), והיא משולבת ומופעלת בהיקפה הנוכחי תחת מטריית התוכנית "ותיקים בעבודה".

תוכנית "אמצע הדרך"

התוכנית פותחה בשותפות עם משרד העבודה, המשרד לשוויון חברתי וג'וינט ישראל והופעלה בעבר כפיילוט בתל אביב, בכפר סבא ובמודיעין. היא הורחבה ופועלת נכון לשנת 2024 במרכזי הכוון תעסוקתי ב-32 ערים בישראל. התוכנית הוטמעה בהמשך הדרך במשרד העבודה בלבד וכוללת מימון הכשרות מקצועיות, סיוע בהשמה, ליווי תעסוקתי, סדנאות הכשרה קבוצתיות ותהליך אבחון במכוני מיון תעסוקתי. התוכנית מסתייעת, בין השאר, במרכזי הזדמנות ובמוקדי תעסוקה עירוניים ואזוריים, המתמקדים בהקניית כלים והכשרות לכניסה לשוק העבודה לאוכלוסיית מטופלי הרווחה. התוכנית מיועדת לבני ולבנות 50-67, השואפים לחזור למעגל העבודה או ששכרם אינו עולה על 10,500 ש"ח ברוטו לחודש ומעוניינים בשינוי קריירה, בהסבה מקצועית או בקידום ובשיפור תנאי העסקתם.[8] דגש מיוחד מושם על הרחבת סל הכלים לקידום תעסוקה לנשים בנות 50-67, שחלקן נמצאות בסיכון להיפגע מהעלאת גיל הפרישה לנשים. על פי נתוני משרד העבודה, התוכנית נמצאת במגמת צמיחה כאשר בשנת 2023 השתתפו בה כ-1,900 עובדים ומבקשי עבודה במהלך שלושת רבעוני הפעילות הראשונים.[9]

"ותיקים בעבודה"

"ותיקים בעבודה" היא תוכנית של המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, שהושקה באוגוסט 2021, ולתוכה מוזגה פעילות קידום תעסוקת מבוגרים בגילי 60 ומעלה, הכוללת אתר מקוון למציאת עבודה, שהמשיך את פרויקט "דרוש ניסיון" של עמותת "והדרת" והפעלת מרכזי תעסוקה שפותחו בתוכנית "הפלוס בשישים". מטרת התוכנית היא להביא לשינוי התפיסה החברתית בשוק התעסוקה כלפי אזרחים ותיקים ולייצר עבורם הזדמנויות שוויוניות להשתלבות בשוק העבודה. התוכנית מאפשרת לארגונים לגייס עובדים בני 60 ומעלה, כאשר המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה נושא בעלות ההשמה המועברת לחברות ההשמה "מעוף" ו"תגבור" (זכייניות במכרז של המשרד).

8 התוכנית שמה לה למטרה למלא, בין היתר, את מקומה של "קרן מעגלים", שבמשך כעשור סיפקה מימון מלא לעובדים במקצועות שוחקים לצורך הכשרה, שדרוג תעסוקתי והסבה מקצועית. פעילות הקרן הופסקה בשנת 2021.

9 הנתון נמסר בריאיון עם מתן חמו, מנהל תחום בכיר, תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות, משרד העבודה.

תמונה 1. מתוך אתר התוכנית "ותיקים בעבודה"

במקביל לפעילות המקוונת, התוכנית מאפשרת ליווי טלפוני לביצוע שיחות קבלה (אינטייק) ומענה פרונטלי במרכזי תעסוקה בפריסה ארצית, וכן מעניקה סדנאות הכשרה לשיפור כישורים בהתאם לצורך וליווי עד להשמה מוצלחת. התוכנית מקיימת גם פעילות ענפה לשינוי מודעות ולהסרת חסמים בקרב מעסיקים (ראו תמונה 1). על פי נתוני המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה,[10] בתקופה שמאוגוסט 2021 ועד אוקטובר 2023 פנו לתוכנית 15,797 דורשי עבודה. מספר ההשמות בתקופה זו עמד על 5,033 ב–6,200 משרות בקרב 759 מעסיקים. 62% מהפונים היו בגיל 67 ומעלה. מספר ההשמות זינק בחודשים שלאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל".

מיזם SKEELZ

עמותת "והדרת" היא הארגון הראשון בישראל שעסק בסיוע למבקשי עבודה מבוגרים ובשינוי תפיסות בנוגע למבוגרים בתעסוקה. הארגון מפעיל כיום מיזם טכנולוגי בשם SKEELZ, המאפשר התאמה מיטבית בין תפקידים ומועמדים בגילי 50 ומעלה בהתבסס על כישורים. המיזם החליף את פרויקט "דרוש ניסיון", שפעל בעבר בתמיכת המשרד לשוויון חברתי והוא נתמך כיום על ידי קרן משפחת סגול וזרוע החדשנות של משרד העבודה.

10 הנתון נמסר מיפית בר, מנהלת אגף תעסוקה ומיצוי זכויות, המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה.

תקן "אזרח ותיק" בשירות המדינה

במסגרת החלטת ממשלה 834 כאמור, אושרה תוכנית פיילוט לפיה הוקצו 60 תקנים של אזרחים ותיקים בשירות המדינה לפרק זמן קצוב של עד שלוש שנים ועד 120 שעות עבודה חודשיות. כחמש שנים לאחר מכן, בהחלטת ממשלה 592 מיום 29.11.2020, הוגדל מספר התקנים של העסקת אזרחים ותיקים בשירות הציבורי ל-400 (576,000 שעות בשנה).

בדוח בקרה שפורסם בנושא באוגוסט 2022 עלה, כי למרות הגידול בהעסקת אזרחים ותיקים בשירות הציבורי, 147 משרות אוישו בפועל (37% מהמכסה), ב-36 יחידות הכוללות משרדי ממשלה ובתי חולים, מתוך פוטנציאל של 103 יחידות. אחוזי המימוש החלקיים נבעו, בין השאר, מן המגבלות שהוטלו על המהלך, כגון שכר נמוך והיעדר אפשרות להעסיק עובדים שפרשו מהשירות הציבורי בתפקיד דומה. ההמלצה המרכזית מדוח זה הייתה, כי כדי להעלות את אחוזי המימוש יש להגביר את החשיפה לתוכנית ולבצע שיווק יזום, הן ליחידות הרלוונטיות והן בכלי התקשורת, בדבר יתרונות השימוש בתקן זה (נציבות שירות המדינה, 2022). יצוין כי 400 התקנים האמורים מהווים כ-0.5% בלבד מכלל כוח האדם שהוגדר ביחידות שירות המדינה (מבקר המדינה, 2021). המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה מלווה את התוכנית בפרסום ובתהליכי השמה, בין היתר באמצעות תוכנית "ותיקים בעבודה", וכן ברתימת השירות הציבורי למימוש הפוטנציאל המלא של התוכנית. על פי נתונים המצויים בידי המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, מימוש התקנים, נכון לשנת 2024, קרוב למיצוי מלא.

שירות התעסוקה

דורשי עבודה בקבוצת הגיל 55 ומעלה היוו בסוף שנת 2022 כ-32% מכלל דורשי העבודה (כ-47,600 איש ואישה), אחוז גבוה במעט מחלקם באוכלוסיית המועסקים (שירות התעסוקה הישראלי, 2023). החל מינואר 2022 הורחבה הזכאות לדמי אבטלה לנשים בגילי 57-67 מ-175 ל-300 ימים בתקופה של 18 חודשים (במקום 12 חודשים). זאת במסגרת סל הכלים המשלים לתהליך העלאת גיל הפרישה לנשים, אך בכל מקרה, הזכאות לדמי אבטלה מסתיימת בגיל 67 לגברים ולנשים.

שירות התעסוקה מאפשר למחפשי עבודה מבוגרים לקבל שירותי הכשרה והשמה ובמידת הצורך הפניה לפסיכולוג תעסוקתי, בנושאים העשויים לסייע להם להשתלב בעבודה. השירותים עשויים לכלול סיוע בכתיבת קורות חיים, סדנאות לחיפוש עבודה והפניה להכשרה ולהסבה מקצועית. השירות מפעיל מעת לעת גם תוכניות ייעודיות למבוגרים, כגון חממות קריירה למובטלים מבוגרים ומיזם "החמישים החדש" לבני 45 ומעלה, שהופעל בשיתוף חממת Age & Work ומכללת אשקלון (שירות התעסוקה הישראלי, 2023). כמו כן, השירות

מפעיל סדנאות הכשרה דיגיטליות בשוק העבודה לנשים בנות 60 ומעלה, המופעלות יחד עם המשרד לשוויון חברתי במסגרת ערכת הכלים המשלימה לתיקון גיל הפרישה לנשים.

חקיקה ורגולציה

העלאת גיל הפרישה

בנובמבר 2021 אישרה הכנסת העלאה הדרגתית של גיל הפרישה הכללי של נשים מ-62 ל-65 עד לשנת 2032, בהתאם לתאריך הלידה שלהן. העלאת הגיל המזכה בקצבת אזרח ותיק, בכפוף למבחן הכנסות, החלה בינואר 2022, זאת בעוד שגיל פרישת חובה לא השתנה ונותר עומד על 67 לנשים ולגברים (ראו פרק 13 הדן בכך בהרחבה). כדי לגשר על הפער בהזדמנויות תעסוקה לנשים מבוגרות בתקופת המעבר, נקבע כי המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה ומשרד העבודה יפעלו לקידום תוכניות תעסוקה, הכשרות והשמה לנשים בגיל 60 ומעלה. כמו כן, נקבעה שורה של כלים משלימים ותומכים לנשים מאוכלוסיות מוחלשות, במקצועות שוחקים ובשכר נמוך, הכוללות מענק עבודה לנשים שנולדו בשנת 1960 או מאוחר יותר, מענקים לנשים ללא הכנסות מעבודה, הארכת תקופת הזכאות לדמי אבטלה וכן הנחות בתשלומי ארנונה ובתחבורה ציבורית והטבות ייעודיות למקבלות הבטחת הכנסה והשלמת הכנסה (אנדבלד-סבג, 2023).

בהקשר זה יש לציין, כי העלאת גיל פרישת חובה מ-65 ל-67, החל משנת 2004, תרמה לעלייה בשיעורי התעסוקה של גברים ונשים בגילים הרלוונטיים. נכון לשנת 2022, גיל הפרישה האפקטיבי הממוצע היה 66.5 לגברים וגיל הפרישה האפקטיבי הממוצע לנשים היה קרוב לזה שבקרב גברים ועמד על 66.0 (שנור וכהן, בהכנה[11]). על פי אומדנים דינמיים של בנק ישראל, גיל הפרישה האפקטיבי עלה בשנים 2000–2014 ב-2.6 שנים בקרב נשים בעלות השכלה על-תיכונית וב-1.5 שנים בקרב גברים בעלי השכלה על-תיכונית, וכן ב-4.0 שנים בקרב נשים בעלות השכלה תיכונית ומטה וב-3.3 שנים בקרב גברים בעלי השכלה דומה (רמות-ניסקה, 2019). במקביל לכך, העלאת גיל הפרישה תרמה גם להגברת אי השוויון בהכנסות בין קבוצות בשכר גבוה לקבוצות המתקשות להשתלב במעגל התעסוקה בגיל מבוגר (זנד, 2015; רמות-ניסקה, 2019).

צמצום התמריץ השלילי לעבודה

החל מינואר 2022 הועלתה תקרת מנגנון הדיסריגרד, המתייחס לרמת ההכנסה שמתחתיה אדם יכול לעבוד מבלי שתופחת קצבת האזרח הוותיק שלו. תקרה זו משמשת כמבחן הכנסה לקביעת גובה קצבת אזרח ותיק מגיל הפרישה ועד גיל 70, וכך למעשה מהווה רף להכנסה

11 גיל הפרישה האפקטיבי ירד בתקופת משבר הקורונה. בתקופה שקדמה לו, בשנים 2013–2018, גיל הפרישה האפקטיבי הממוצע היה 69.4 לגברים ו-66.0 לנשים (שנור וכהן, 2022).

נמוכה. זאת משום שאם הכנסת העובד בגיל המזכה בקצבה נופלת תחתיו, המוסד לביטוח לאומי מתעלם ממנה (disregards) ומעניק לו את מלוא קצבת הזיקנה. העלאת רף ההשתכרות בוצעה בשתי פעימות: משנת 2022 – החל משכר של 6,749 ש"ח, ומשנת 2023 – החל משכר של 7,750 ש"ח ליחיד (אקסלרד, 2023), כאשר על פי אתר הביטוח הלאומי הערך הריאלי של רף ההשתכרות התחתון עומד החל מ-1.1.2024 על 9,208 ש"ח ליחיד.

תמריצים למעסיקים

אות הגיוון להעסקת עובדים מבוגרים

במסגרת תחרות "אות הגיוון" ע"ש דב לאוטמן, שמטרתה לעודד חברות במגזר העסקי ליוזמות גיוון בתעסוקה, הוענק "אות הגיוון" להעסקת עובדים מבוגרים. האות הוענק על ידי עמותת "מעלה" והפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, בשיתוף ג'וינט-אשל והמשרד לשוויון חברתי, על בסיס הערכה של ועדת שיפוט. "אות הגיוון" להעסקת עובדים מבוגרים הוענק למעסיקים החל משנת 2017 ועד לשנת 2021. זוכי האות לאורך השנים היו החברות אנקרון (2017), קבוצת גבעסול (2018), קבוצת ניסטק (2019), נטפים (2020) ואסותא מרכזים רפואיים (2021).

מאבק בגילנות באמצעות הסברה

מסעות הסברה לשינוי מודעות

המשרד לשוויון חברתי יזם בשנים האחרונות מסעות הסברה באמצעי התקשורת במטרה לחולל שינוי בשוק העבודה על ידי הדגשת היתרונות ומיגור הסטריאוטיפים השגויים הנלווים להעסקת עובדים מבוגרים. מסע ההסברה "גיוון גילי" עלה לאוויר במאי 2021 במטרה לעודד חברות וארגונים גדולים במשק להעסיק צוותים רב-גיליים. המשרד גייס חברות כגון אלקטרה, נטפים וסודה-סטרים (ראו תמונה 2 בעמ' הבא) כדי להעלות לשיח הציבורי את סיפוריהם של צוותים רב-גיליים בחברות שונות. צוותים אלה מורכבים מעובדים צעירים ומעובדים מבוגרים, שגויסו בסיוע התוכנית "דרוש ניסיון".

דוגמאות למסעות הסברה נוספים שהופעלו בתמיכת המשרד לשוויון חברתי הם "40 מתחת ל-80" בשיתוף מפעל הפיס וגלובס, שפורסם במהלך 2023 וחשף סיפורי הצלחה של 40 עובדים מבוגרים עד גיל 80, וכן מסע הסברה לרתימת מעסיקים לתוכנית "ותיקים בעבודה", בליווי כנסי מעסיקים. נוסף לכך, במהלך 2023-2024, במסגרת מסע הסברה של מפעל הפיס, הוקם באתר "וואלה" עמוד ייעודי בשם "הוותיקים המבטיחים". עמוד זה מכיל סדרת כתבות ממומנות בנושא העלאת המודעות לתעסוקת אזרחים ותיקים, לצד מידע רלוונטי וקישור לתוכנית "ותיקים בעבודה". דוגמה נוספת היא מסע ההסברה "משנים

כיוון באמצע הדרך!", שהעלה משרד העבודה במרץ 2024, כדי לעודד נשים בגילי 50–67 להצטרף לתוכנית "אמצע הדרך" (ראו תמונה 3). על פי נתוני משרד העבודה,[12] מסע הסברה זה תרם לגידול בחשיפה לאתר "אמצע הדרך" לכ–68,000 כניסות ולכ–10,000 פניות באמצעות האתר בפרק זמן של כחודשיים.

הגברת המודעות לשוויון הזדמנויות בעבודה

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה מטפלת בתלונות עובדים מתוקף חוק שוויון הזדמנויות בעבודה (1988) ומעניקה סיוע משפטי לתלונות על אפליה גם מטעמי גיל. לנציבות הן סמכויות משפטיות, כגון הגשת תביעות משפטיות בבתי הדין לעבודה נגד מעסיקים, והן סמכויות הסברה, באמצעות כנסים והרצאות, פרסום הנחיות למעסיקים ו"מדד הגיוון" לקידום שוויון וגיוון בשוק העבודה. עם זאת, מתוך 865 פניות שהתקבלו בנציבות בשנת 2023, רק 8% מהגברים ו–3% מהנשים פנו על רקע אפליה מחמת גיל (נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, 2024) ויש להניח כי התופעה רחבה יותר (ראו פרק 6 בספר זה).

תמונה 2. מתוך מסע ההסברה "גיוון גילי" של המשרד לשוויון חברתי (2021)

תמונה 3. מתוך מסע ההסברה "משנים כיוון באמצע הדרך" של משרד העבודה (2024)

12 הנתון נמסר ממתן חמו, מנהל תחום בכיר, תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות, משרד העבודה.

התאמת תנאי העבודה

אף שמספר ארגונים במגזר העסקי, כגון רפא"ל, אסותא מרכזים רפואיים וקבוצת אלקטרה, פועלים בתחום התאמת תנאי העבודה לעובדים בגיל מבוגר (לדוגמה, ראו: אלקטרה, 2022; אפלר-ח'טאב, 2022), אשכול התאמת תנאי העסקה לצורכי עובדים מבוגרים עדיין לא מיושם בישראל בתמיכה ממשלתית מקיפה. עמותת "מעלה" פיתחה יחד עם ג'וינט-אשל והמשרד לשוויון חברתי מדריך לגיוס, להדרכה ולשימור של עובדים מבוגרים (מעלה וג'וינט-אשל, 2018), והחל משנת 2020 דירוג "מעלה" משלב קריטריונים הנוגעים להעסקת עובדים מבוגרים והכנה לפרישה. נכון לשנת 2024, תו "ידידותי גיל" למעסיקים נמצא בשלבי פיתוח על ידי ג'וינט-אשל והמשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה. זאת כחלק ממהלך תעסוקה איכותית, הכולל גם פיתוח הכשרות למעסיקים בנושאים כגון ניהול רב-דורי וגיוס, שילוב ושימור עובדים מבוגרים. כמו כן, קבוצת DNAge, שנתמכה על ידי מעבדות החדשנות באוניברסיטת חיפה ומלווה ארגונים בתהליכי התאמת תנאי העבודה להתארכות תוחלת החיים, פיתחה סטנדרט העסקה ידידותית לגיל כבסיס להטמעה בארגונים, הנמצא בשלבי חדירה לשוק. זאת בשיתוף עם חברת "תמורות" המתמחה בהנחיית תהליכי שינוי בארגונים.[13]

לוח 1. אמצעי מדיניות בתחום תעסוקת מבוגרים בישראל, 2024

סוג מדיניות	גורם מפעיל	שם התוכנית	אמצעים
מדיניות פעילה בשוק התעסוקה	המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה וג'וינט-אשל	"הפלוס בשישים"	ליווי אישי וסדנאות מקצועיות להשתלבות מחודשת בעולם התעסוקה
	משרד העבודה	"אמצע הדרך"	מרכזי הכוון לבני 50–67 ב-32 ערים וסל שירותי הכשרה וליווי תעסוקתי
	משרד העבודה ועמותת "והדרת"	מיזם SKEELZ	פלטפורמה המאפשרת התאמה מיטבית בין תפקידים ומועמדים בגילי 55+ על בסיס כישורים

13 למען הגילוי הנאות, כותב הפרק הוא שותף בקבוצת DNAge.

סוג מדיניות	גורם מפעיל	שם התוכנית	אמצעים
מדיניות פעילה בשוק התעסוקה	המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה	"ותיקים בעבודה"	אתר למציאת עבודה, הכשרה וליווי להשמת עובדים בני 60 ומעלה ותמיכה במסוגלותם התעסוקתית לצד פעילות מול מעסיקים
	שירות התעסוקה	ייעוץ וסדנאות	סיוע בהשמה ובהפניה להכשרה מקצועית למובטלים מבוגרים
	המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה	תקן "אזרח ותיק" בשירות המדינה	400 תקנים להעסקת אזרחים ותיקים
תמריצי תעסוקה לעובדים באמצעות חקיקה ורגולציה	חקיקה	העלאת גיל הפרישה החל משנת 2004 ואילך	העלאת גיל פרישת חובה ל-67 והעלאת גיל הפרישה לנשים ל-65 בהדרגה עד שנת 2032
	רגולציה	צמצום התמריץ השלילי לעבודה	העלאת גובה מבחן ההכנסות (דיסריגרד) בגיל הזכאות לקצבת אזרח ותיק
מאבק בגילנות באמצעות הסברה	המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה	שינוי מודעות ותפיסות	מסעות הסברה באמצעי התקשורת ובכנסי מעסיקים
	נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה	הסברה למעסיקים	קידום שוויון וגיוון בתעסוקה באמצעות "מדד הגיוון"
תמריצים למעסיקים	המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה באמצעות "מעלה"	"אות הגיוון" להעסקת עובדים מבוגרים	הוקרה לארגונים ופרסומה ברבים
התאמת תנאי העבודה	"מעלה" והמשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה	דירוג "מעלה"	קריטריונים להעסקת עובדים מבוגרים, פיתוח "תו ידידותי גיל"

ניתוח המצב הקיים על פי המודל

מניתוח המצב הקיים על פי המודל המארגן שהוצג, ואופן יישומו בישראל, עולה כי נכון לשנת 2024 מרבית המשאבים הממשלתיים מוקצים לאשכול **המדיניות הפעילה בשוק העבודה**, שעיקרה התערבות ממשלתית לטובת תמיכה בגידול בשיעור התעסוקה של עובדים מבוגרים. זאת בעוד שהאשכולות האחרים מטופלים בשלב זה בהיקף מצומצם יותר (ראו לוח 1 בעמ' 21). כמו כן, במבט על פני ציר היקף ההתערבות, נראה כי מושקעים יותר משאבים בהיקף התערבות פרטני (מיקרו) מאשר בהיקף רחב (מאקרו). במבט על פני ציר אוכלוסיית היעד, משאבים רבים יותר מושקעים בעובדים בהיקף התערבות פרטני ופחות במעסיקים.

באשכול **החקיקה והרגולציה**, החל משנת 2022 מיושמים, כאמור, צעדים ראשונים, שעיקרם העלאה מדורגת של גיל הפרישה לנשים ל-65 עד שנת 2032, בצד שינוי רגולטורי להפחתת התמריץ השלילי לתעסוקה. העלאת גיל הזכאות לקצבאות פנסיה וזיקנה, במובחן מגיל פרישת חובה, הוכחה כאחד האמצעים האפקטיביים ביותר לעיכוב פרישה משוק העבודה ולהעלאת שיעורי התעסוקה בקרב מבוגרים, הן בישראל (רמות-ניסקה, 2019; Sand & Lichtman-Sadot, 2019) והן בקרב מדינות האיחוד האירופי (Konle-Seidl, 2017). לאמצעי מדיניות זה יכולת השפעה על דחיית גיל הפרישה האפקטיבי בכך שהוא מפחית את הכדאיות הכלכלית של יציאה לגמלאות טרם הזכאות לקבלת קצבה פנסיונית מלאה. משום כך, אמצעי זה עשוי לעודד עובדים להישאר בתעסוקה עד גיל מאוחר, וכן להשריש נורמה גילית חדשה לעיתוי היציאה משוק העבודה (מרגלית ואח', 2021).

בעניין זה חשוב לציין, כי עתירה משפטית נגד ביטול המנגנון שמייצר חוק גיל פרישת חובה בישראל, אשר עמד למבחן בג"צ בשנת 2016, אומנם נדחתה, והסמכות להכריע בסוגיה הוחזרה לשיקול דעת הכנסת (גביש, 2016), ואולם, על פי הערכות כלכליות, בטווח הארוך גיל הפרישה המחייב עשוי שלא להתאים עוד למציאות החברתית-כלכלית בעשורים הבאים. הסיבות לכך עשויות להיות קשורות הן לסיכון באיתנות הפיננסית של מערך הביטחון הסוציאלי והמבוטחים וכתוצאה מכך, לצורך לקשור את גיל הפרישה לתוחלת החיים הבריאה (ששינסקי וזקן, 2019), והן לרווחתו של הפרט, חוסנו הכלכלי ובריאותו. לפיכך, נוכח המגמה הגוברת של מדינות מתקדמות לבטל את גיל הפרישה כמנגנון חוקתי (Doron et al., 2018), לא מן הנמנע כי הנושא ישוב בעתיד ביתר שאת לסדר היום הציבורי-פוליטי בישראל.

האשכולות האחרים מיושמים בישראל אף הם בהיקף מצומצם יחסית. לאשכול עידוד המעסיקים ל**התאמת תנאי העבודה** ולאשכול **התמריצים למעסיקים** טרם הופנו משאבים

המאפשרים יישום במהלכי התערבות, זאת בזמן שחלק מהתוכניות נמצאות בשלבי פיתוח במהלך שנת 2024. נוסף לכך, לאשכול **המאבק בגילנות בתעסוקה** עשוי להיות אפקט ארוך-טווח, בתנאי שההסברה פונה לקהלי יעד אפקטיביים באופן עקבי ומתמשך ומלווה בתהליכי התערבות מותאמים (מרגלית ואח׳, 2021; Ng et al., 2022).

המלצות מדיניות

המכון הישראלי לדמוקרטיה הדגיש את הצורך בהגדלת ההשקעה במדיניות מניעתית פעילה, שתתמקד בצמצום של נשירת עובדים מבוגרים משוק העבודה (מרגלית ואח׳, 2021). המלצותיו המרכזיות עמדו על הקמת מערך לאבחון רציף של קבוצות עובדים הנמצאים בסיכון לנשירה ממעגל התעסוקה ועל תמיכה במסוגלות התעסוקתית של עובדים מבוגרים. זאת באמצעות שדרוג מיומנויות ומתן תמריצים למעסיקים המממנים הכשרות לעובדיהם המבוגרים. כן הומלץ על שינוי במדיניות גיל הפרישה, תוך העלאה מדורגת של גיל הפרישה לנשים, בשלב ראשון, שהחלה להיות מיושמת, כאמור.

מניתוח הראיונות שבוצעו עם בעלי התפקידים שלעיל עולות מספר המלצות וכן עולים כיווני מדיניות שטרם יושמו. ההמלצה הבסיסית נוגעת בצורך להעמיד את העיסוק והטיפול בהיבטי ההזדקנות הפעילה (active aging) בסדר עדיפות גבוה יותר בעבודת הממשלה והכנסת. זאת כחלק מאסטרטגיה ארוכת-טווח, ובאמצעות כינון ועדת מעקב ובקרה אחר פיתוח אמצעי המדיניות שתאפשר ראייה אינטגרטיבית בעניינם. יודגש כי התייחסות לתחום התעסוקה כמנוע לטיפוח של הזדקנות פעילה עלתה במספר דיונים ממוקדים, שנערכו בשנים האחרונות ברמה הלאומית, בין השאר בהשתתפות נושאי התפקידים שרואיינו. המרכזיים שבהם הובילו למסקנותיה של ועדה בין-משרדית, שגיבשה מתווה לבניית תוכנית-אב לאומית בתחום הזיקנה בכנסת ה-20 (להלן: ועדת פלוסקוב). בהמשך, מסקנות הוועדה הובילו לגיבוש אסטרטגיה ארוכת-טווח להזדקנות מיטבית בעידן של 100 שנות חיים ומפת המדדים הלאומית שנלוותה לאסטרטגיה זו. אלה נערכו בהובלת שולחן השותפים הממשלתיים לאתגר ההזדקנות המיטבית וג׳וינט-אשל וקיבלו תוקף בהחלטת ממשלה 127 מיום 19.7.2021. מפת המדדים להזדקנות מיטבית כוללת גם מדדי הכנסה ותעסוקה מותאמת (הלמ״ס, 2022).

ועדת פלוסקוב המליצה על שורה של צעדים לעידוד תעסוקה בשכר לאחר גיל הפרישה, וביניהם ביטול חובת הפרישה על פי גיל, עריכת תיקונים בגיל הפרישה לנשים והפיכתו לאופציונלי וגמיש והסרת חסמי מיסוי, כגון הפחתת שיעור הקיזוז של קצבת אזרח ותיק כנגד הכנסה מעבודה (תקרת הדיסריגרד). כמו כן, הוועדה המליצה על פיתוח תוכניות להכשרות מקצועיות ולתמיכה בארגונים המעסיקים עובדים מבוגרים (פלוסקוב, 2018).

חלק מן ההמלצות יושמו ומיושמות נכון לשנת 2024 כפי שנסקר כאן. עם זאת, ועדת היגוי שתשלב פעילות מערכתית בין-משרדית עקבית ורציפה עשויה לתרום לקידום התחום בצורה יעילה יותר.

מהראיונות עלו מספר המלצות קונקרטיות אשר יפורטו להלן על פי אשכולות אמצעי המדיניות, שנתמכו גם במחקר ובניירות מדיניות. **אשכול החקיקה והרגולציה** זכה להתייחסות הבולטת ביותר בהקשר זה, מתוך ההבנה שהוא בעל האימפקט המשמעותי ביותר. ההמלצות העיקריות שעלו הן:

1. הסרת המגבלה להעסקת עובדים אחרי גיל פרישה מן ההסכמים הקיבוציים במשק שעדיין מכילים מגבלה זו. זאת כדי לאפשר חופש התקשרות של מעסיקים להעסקת עובדים לאחר גיל פרישת חובה וללא תלות בגיל העובד, תוך מתן גמישות למעסיקים, ביטול מנגנון הקביעות והסדרת העסקה במתכונות מתאימות אחרות (ראו לדוגמה: רפאל, 2023).
2. הסרת חסמים רגולטוריים בתחום המיסוי, כגון תיקון עיוותי כפל תשלום של מס בריאות, אפשרות לפרישה מדורגת מבלי לפגוע בזכויות הפנסיוניות, הקלות למעוניינים במעבר לעבודה עצמאית אחרי גיל הפרישה והענקת נקודות זיכוי להקטנת המס על הכנסה לאחר גיל הפרישה (אקסלרד, 2023).
3. ביטול תקרת הדיסריגרד, המהווה תמריץ שלילי לעבודה לאחר גיל הפרישה ברמות שכר מסוימות (אקסלרד, 2023).
4. בטווח הארוך – המשך השוואת גיל הפרישה החוקי של נשים לזה של גברים ובחינת העלאה נוספת של גיל הפרישה הכללי בהתאם לעלייה בתוחלת החיים הבריאה והשפעתם של מחזורי ההעלאה הקודמים.[14]

האשכול השני בבולטותו, שזכה להתייחסות המרואיינים, הוא אשכול **המדיניות הפעילה בשוק העבודה**. היקף ההתערבות בשוק העבודה לעובדים מבוגרים אומנם גדל בשנים האחרונות באמצעות תוכניות חדשות שהושקו ושיפור של תוכניות קיימות, כגון "ותיקים בעבודה" ו"אמצע הדרך", אך אתגרים שטרם מוצו זוהו בקרב עובדים מאוכלוסיות גיוון מצטלבות בגיל המבוגר, מקשת הפסיפס החברתי הישראלי. עיקר ההמלצות בהקשר זה עמדו על התערבות באמצעות הכשרות מקצועיות לשיפור מיומנויות וכישורים נדרשים בשוק העבודה. זאת תוך הרחבה וגיוון של הפעילות בתחום, הן בהיקף הכללי והן בפיתוח מענים

14 בעניין זה ראוי להעיר, כי עמדת האגודה הישראלית לגרונטולוגיה היא שיש לשנות את החקיקה הקיימת ולבטל את חובת הפרישה מחמת גיל וכי בכל מקרה אין מקום לקביעת גיל פרישה שונה לגברים ולנשים (האגודה הישראלית לגרונטולוגיה, 2016).

לקבוצות אוכלוסייה מוחלשות, החוות חסמים ניכרים להמשך תעסוקה, כגון אוכלוסיות החברה החרדית, החברה הערבית, מקבלי הבטחת הכנסה, אנשים עם מוגבלויות ועולים ממדינות ברית המועצות לשעבר בעלי זכויות פנסיוניות נמוכות. כמו כן, הומלץ על המשך ההשקעה בתוכניות הכשרה וסיוע לנשים המצויות בסיכון להיפגע מהעלאת גיל הפרישה בטווח הקצר. עלה גם הצורך בשילוב הסברה לעובדים בסמוך לגיל הפרישה לגבי מיצוי זכויותיהם הפנסיוניות בתוכניות הקיימות ובתוכניות חדשות.

אשכולות אחרים זכו להתייחסות מועטה מצד המרואיינים, שכן שהפעילות בהם עדיין מחייבת פיתוח והטמעה של מודעות לצרכים של עובדים מבוגרים ושל הארגונים המעסיקים אותם. באשכול **התאמת תנאי העבודה** נחוצה תמיכה במעסיקים באמצעות מנגנונים שיאפשרו לעובדים מבוגרים תנאי העסקה הולמים, כגון סביבת עבודה בריאה, גמישות תעסוקתית, עבודה היברידית ולמידה מתמשכת של כישורים ומיומנויות. גם באשכול **התמריצים למעסיקים**, נחוצה הטמעה בהיקף שיהא בידו לחולל אימפקט ברמה הלאומית בטווח הארוך (להמלצות מפורטות בנושא ראו: אוסטרובסקי ברמן ואח׳, 2023).

מקובל להתייחס לאופי ההוליסטי של הצורך בשינוי הגישה להעסקת עובדים מבוגרים בפרספקטיבה רב-שכבתית, הכוללת את שוק העבודה ברמת כלל המשק, את הרמה הארגונית והקהילתית ואת רמת הפרט (לדוגמה, ראו: Finsel et al., 2023). שילוב של פעולות רב-מערכתיות, בשלוש הרמות הללו במקביל, עשוי לחולל את האימפקט הרצוי, למשל באמצעות הוקרה ותמריצים כלכליים למעסיקים, שינוי השיח הגילני והתאמות להעסקה ידידותית לגיל במקומות העבודה, ופיתוח ועדכון מיומנויות לשיפור המסוגלות התעסוקתית בקרב העובדים עצמם (Caines et al., 2020). נוסף לכך, עמידה ביעד של **הפחתת גילנות** במקומות עבודה מצריכה הסברה שיטתית ועקבית המכוונת הן למעסיקים והן לעובדים המבוגרים, וזאת בצמוד למדידה כמותית רצופה של השינוי בתפיסות.

סיכום

חוסר היציבות הפוליטית-ביטחונית בישראל בשנים האחרונות הקשה על התמקדות עקבית ביישום תוכניות חברתיות בכלל ובתחום עידוד העסקת עובדים מבוגרים בפרט. עם זאת, בפרק זה הוצג מודל מארגן שבאמצעותו מופו צעדי המדיניות הקיימים בתחום תעסוקת מבוגרים, המופעלים על ידי רשויות השלטון השונות. ניתוח אמצעי המדיניות על פי המודל מצביע על היקף פעילות בעל חשיבות, המצוי בצמיחה במהלך השנים, אך גם מלמד כי מרבית המשאבים המוקצים – נכון לשנת 2024 – למיזמי התערבות, מוגבלים בהיקפם כלפי אוכלוסיית העובדים ומבקשי העבודה. זאת בזמן שפחות משאבים מושקעים לעת עתה במהלכים ובשינוי תפיסות מול מעסיקים (אוסטרובסקי ברמן ואח׳, 2023).

כמו כן, אמצעי מדיניות כלכלית רחבה, בדמות חקיקה ורגולציה שתוכל לתרום לצמצום תמריצי התעסוקה השליליים ולעיצוב נורמה תעסוקתית רצויה, מטופלים בהיקף ובקצב מוגבלים יחסית ועדיין אינם עונים במלואם על מגוון הצרכים להסרת החסמים המיועדים להגברת השתתפותם של מבוגרים בכוח העבודה (אקסלרד, 2023). בהתאם לכך, הובאו בפרק זה המלצות מדיניות שנועדו לגשר על הפערים הנדרשים בהטמעת ההתערבות בשוק העבודה. לבסוף, ראוי לציין, כי ההשפעה של חלק מצעדי המדיניות שהופעלו בשנים האחרונות, כגון העלאת גיל הפרישה לנשים, אמצעי הכשרה מקצועית משלימים לשיפור המסוגלות התעסוקתית ועדכון מנגנון קיזוז קצבת אזרח ותיק כנגד הכנסה מעבודה טרם באו לידי ביטוי במלואם. השינויים שעשויים להיות מגולמים במהלכי המדיניות הללו מחייבים מחקרי המשך לבחינת האפקטיביות ורמת השפעתם בשנים הקרובות.

מקורות

אוסטרובסקי ברמן, א', שנור, י', שני, ה', תירוש, א', סומך, ס' ורזניצקי, ש' (2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

אלקטרה (2022). *דוח אחריות תאגידית ESG לשנת 2020 ועדכוני 2021*.

אנדבלד-סבג, מ' (2023). *דחיית גיל הפרישה: השלכות המלחמה על נשים מבוגרות שפוטרו מעבודתן*. מרכז אדוה.

אפלר-ח'טאב, ר' (2022). מדד הידידותיות לעובדים מבוגרים: כלי לעיצוב מדיניות תעסוקתית. *דוּדות*, 221, 38–39.

אקסלרד, ה' (2023). *חסמים רגולטוריים לתעסוקת מבוגרים: ניתוח והצעות לפתרון*. נייר מדיניות. מכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן.

אקסלרד, ה', אקשטיין, צ' ולרום, ט' (2021). *התועלת הכלכלית בהעסקת עובדים מבוגרים*. מכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן.

אקשטיין, צ' (2020). *הוועדה לקידום תחום התעסוקה לקראת שנת 2030: דוח מסכם*. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

גביש, ש' (2016). הכדור עובר למגרש של הפוליטיקאים: להמשיך לעבוד אחרי גיל 67. *גלובס*, 29.4.2016.

האגודה הישראלית לגרונטולוגיה (2016). *נייר עמדה – פרישה מעבודה*.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2022). *מדדים להזדקנות מיטבית בישראל 2020*. פרסום מס' 1877.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2023). *סקר כוח אדם 2021*. פרסום מס' 1890.

המשרד לאזרחים ותיקים (2014). *מסקנות הוועדה לשילוב מבוגרים בתעסוקה ובקהילה*. בשיתוף המועצה הלאומית לכלכלה.

זנד, א' (2015). העלאת גיל הפרישה והשפעתה על ההכנסות. בתוך: *בנק ישראל* (2015), דין וחשבון 2014, פרק ה'.

מבקר המדינה (2021). *העסקה מכילה של מגוון אוכלוסיות בשירות המדינה*. דוח ביקורת שנתי 72א – חלק ראשון.

מנחם-כרמי, ש', ספיבק, א' ורוזנברג, מ' (2023). *חוק פנסיית חובה – האומנם? בחינת שיעורי הכיסוי באוכלוסייה – ניתוח נתוני מנהליים*. המרכז לפנסיה, ביטוח ופסיכולוגיה כלכלית. אוניברסיטת בן גוריון.

מעלה וג'וינט-אשל (2018). *גיוס, הדרכה ושימור עובדים מבוגרים: מדריך למנהלי משאבי אנוש*.

מרגלית, י', קידר, י' וגורדון, ג' (2021). *תעסוקת מבוגרים בישראל: מדיניות לשילוב ולשימור בני 50+ בשוק העבודה*. מחקר מדיניות 167. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה (2024). *דוח שנתי 2023*. משרד הכלכלה והתעשייה.

נציבות שירות המדינה (2022). *דוח בקרה בנושא: העסקת עובדים בתקן אזרח ותיק בשירות המדינה, 2018–2022*. אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה.

פלוסקוב, ט' (יו"ר; 2018). *בניית תוכנית-אב לאומית בתחום הזיקנה*. הוועדה המשותפת לוועדת העבודה, הרווחה והבריאות וועדת הכלכלה. סיכום עבודת הוועדה, הכנסת העשרים.

קסיר (קלינר), נ', פינס, ר' ופלאם, נ' (2023). *דוח ממדי העוני והאי-שוויון בהכנסות – 2022*. המוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון.

רמות-ניסקה, ת' (2019). גיל הפרישה האפקטיבי כעשור לאחר שינוי גיל הפרישה הרשמי. בתוך: *בנק ישראל (2019), דין וחשבון 2018*, פרק ח'.

רפאל (2023). *דוח ESG 2020–2021*.

שירות התעסוקה הישראלי (2023). *דוח סיכום שנת 2022*.

שנור, י' וכהן, י' (2022). *בני 65+ בישראל: שנתון סטטיסטי 2022*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

שנור, י' וכהן, י' (2024). *בני 65+ בישראל: שנתון סטטיסטי 2023*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

שנור, י' וכהן, י' (בהכנה). *בני 65+ בישראל: שנתון סטטיסטי 2024*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

ששינסקי, א' וזקן, ר' (2019). *גיל פרישה ומנגנוני פרישה גמישים במערכת הפנסיה*. דוח מחקר. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Caines, V. D., Crane, M. F., Noone, J., Griffin, B., Datta, S., & Earl, J. K. (2020). Older workers: Past, present, and future. *Australian Journal of Management*, *45*(3), 425-448.

Doron, I., Numhauser-Henning, A., Spanier, B., Georgantzi, N., & Mantovani E. (2018). Ageism and anti-ageism in the legal system: A review of key themes. In L. Ayalon, & C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 303-319). Springer.

Dunn, W. N. (2016). *Public policy analysis* (5th ed.). Routledge.

Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2023). A conceptual cross-disciplinary model of organizational practices for older workers: Multilevel antecedents and outcomes. ***The International Journal of Human Resource Management*****, *34*(22), 4344-4396.**

Konle-Seidl, R. (2017). ***What works: Retention and re-integration of older workers into the labour market*****. IAB Discussion Paper.**

Ng, R., Chow, T. Y. J., & Yang, W. (2022). The impact of aging policy on societal age stereotypes and ageism. ***The Gerontologist*****, *62*(4), 598-606.**

Sand, E., & Lichtman-Sadot, S. (2019). ***The effects of a retirement age reform on couples' labor supply decisions*****. Bank of Israel Discussion Paper 2019.13.**

Weimer, D., & Vining, A. (2017). ***Policy analysis: Concepts and practice*** **(6th ed.). Routledge.**

פרק 3

עובדים מבוגרים – כמה זה שווה? התועלת הכלכלית בהעסקת עובדים מבוגרים[15]

הלה אקסלרד, טלי לרום, צבי אקשטיין

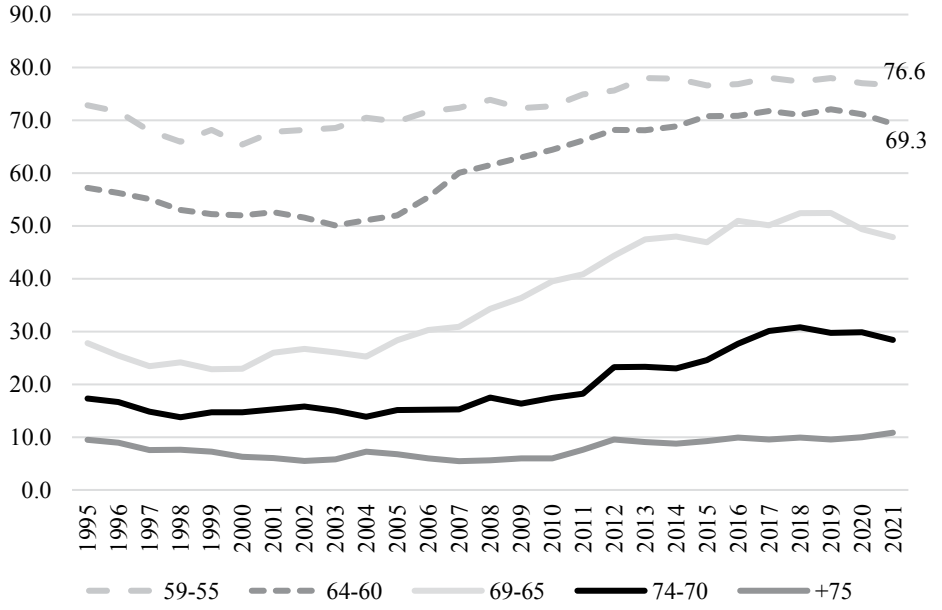
מבוא

הגיל הממוצע של האוכלוסייה בישראל, כמו ברוב ארצות ה-OECD, עולה בהדרגה. חלקה היחסי של קבוצת גילי 55-64 עולה, והגיע בשנת 2021 לכחמישית מכלל האוכלוסייה בגילי העבודה העיקריים (25-64). בקבוצה זו, שהיא בעלת שיעורי התעסוקה הנמוכים ביותר, חל הגידול המשמעותי ביותר בתעסוקה בשנים 2002-2017, מ-60.9% ל-75.0% בקרב גברים ומ-38.6% ל-59.9% בקרב נשים (ראו תרשים 1 בעמ' הבא). את הגידול בשיעור התעסוקה של המבוגרים ניתן לייחס, בין היתר, להעלאת גיל הפרישה לגברים מ-65 ל-67 ולנשים מ-60 ל-62, שהוחלה בהדרגה מ-2004. בנוסף להשפעה הישירה של העלאה זו על התעסוקה בגילים שהפכו מגילי פרישה לגילי עבודה, אפשר להניח שהיא משפיעה גם על ההחלטות של עובדים בגילים מוקדמים יותר וגורמת להם לדחות את פרישתם. זאת ועוד, אצל נשים ישנה השפעה חזקה של שינוי דפוסי ההשתתפות בתעסוקה בין שנתוני לידה ועלייה מתמדת בשיעורי התעסוקה של נשים לאורך כל הגילים אשר מתבטאת בסופו של דבר גם בגילים המבוגרים.

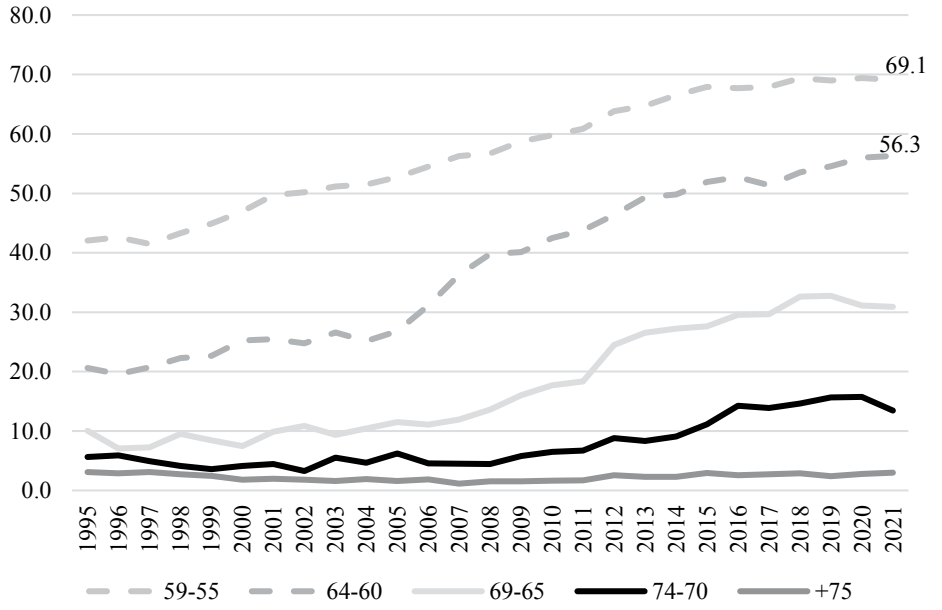
15 מחקר זה נולד במסגרת שותפות המקדמת מהלך לקידום תעסוקה איכותית למבוגרים. השותפות מורכבת ממשרד הכלכלה – זרוע העבודה-מינהל אוכלוסיות, המשרד לשוויון חברתי וג'וינט ישראל. אחד הכלים לקדם את המהלך הוא מחקר כלכלי במטרה להביא הצדקה כלכלית להשקעת המדינה בתעסוקה איכותית למבוגרים.

תרשים 1. שיעור התעסוקה על פי קבוצת גיל

א. גברים



ב. נשים



מקור: עיבודי המחברות מתוך סקרי כוח אדם.

מחקר שערך בנק ישראל (2018) הראה, שהייתה ירידה בנטייה לפרוש לאורך כל עקומות הגיל. העלייה בהסתברות להמשיך להיות מועסק היא גם לבעלי השכלה על-תיכונית וגם לבעלי השכלה תיכונית ומטה. מחקר נוסף שנערך על נתוני ישראל מצא, כי דחיית גיל הפרישה מגדילה את היצע כוח העבודה. עם זאת, השפעות הזליגה משתנות בין גברים לנשים. בקרב גברים, היצע העבודה אינו תלוי בדחיית גיל הפרישה של נשותיהם; בקרב נשים, דחיית גיל הפרישה של הבעל מגדילה את היצע העבודה שלהן, גם אם גיל פרישתן שלהן לא נדחה (Sand & Lichtman-Sadot, 2019).

הסברים נוספים לגידול בשיעורי תעסוקת מבוגרים הם שינויים במאפיינים הדמוגרפיים של קבוצה זו, גידול בשיעור בעלי ההשכלה הגבוהה מתוך קבוצת המבוגרים וגידול בניסיון המצטבר הממוצע של הנשים בקבוצת המבוגרים, נשים שהיו מורגלות לעבוד מצעירותן. ייתכן שגם השינויים במערכת הקצבאות, בפרט החמרת תנאי הזכאות לקצבת נכות, הובילו לעלייה בשיעורי ההשתתפות בתעסוקה (אקשטיין ואח', 2018).

בהשוואה של ישראל למדינות מפותחות באירופה (מדינות הסמן)[16] בגילים 55–59 ניכרת מגמת העלייה בשיעורי התעסוקה שחלה בשני העשורים האחרונים בישראל ובעולם. לגבי הגברים, נראה שבישראל הם נמצאים במקום נמוך יחסית למדינות הסמן (ראו תרשים 2.א בעמ' הבא). נשים ישראליות מועסקות בשיעורים נמוכים יותר בהשוואה לרוב מדינות ההשוואה, לבד מאירלנד (ראו תרשים 2.ב בעמ' הבא).

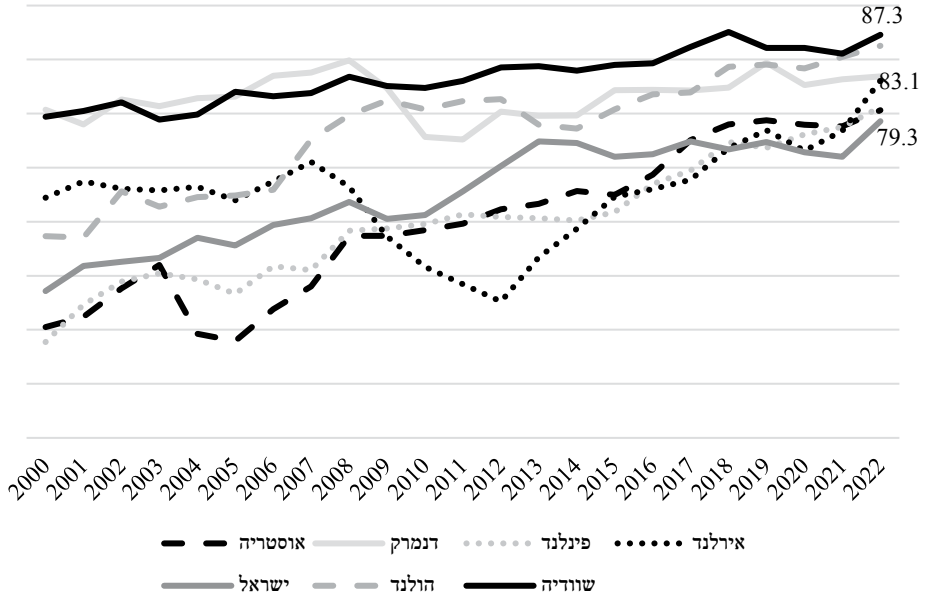
יש לציין, כי בגילים 65–69 שיעורי התעסוקה בישראל לגברים ולנשים גבוהים מאלו שבמדינות הסמן, ונחשבים גבוהים בקנה מידה עולמי. ניתן להסביר זאת בשיעור הגבוה של אנשים ללא תוכניות פנסיה (כגון מהגרים), יחד עם קצבת זיקנה נמוכה יחסית, חוק פנסיה חובה לעובדים שכירים, שנחקק רק בשנת 2008, ועלייה בגיל הפרישה הרשמי החל משנת 2004 (Axelrad, 2018).

לעלייה בשיעורי התעסוקה יש השפעות שונות על הפרט ועל המשק, השלכות בריאותיות, השלכות כלכליות, ועוד. במחקר זה נעשה שימוש בנתוני הלמ"ס ובנתונים בינלאומיים כדי לבחון את המשמעויות הכלכליות של תעסוקת מבוגרים במדינת ישראל על הפרט ועל המשק.

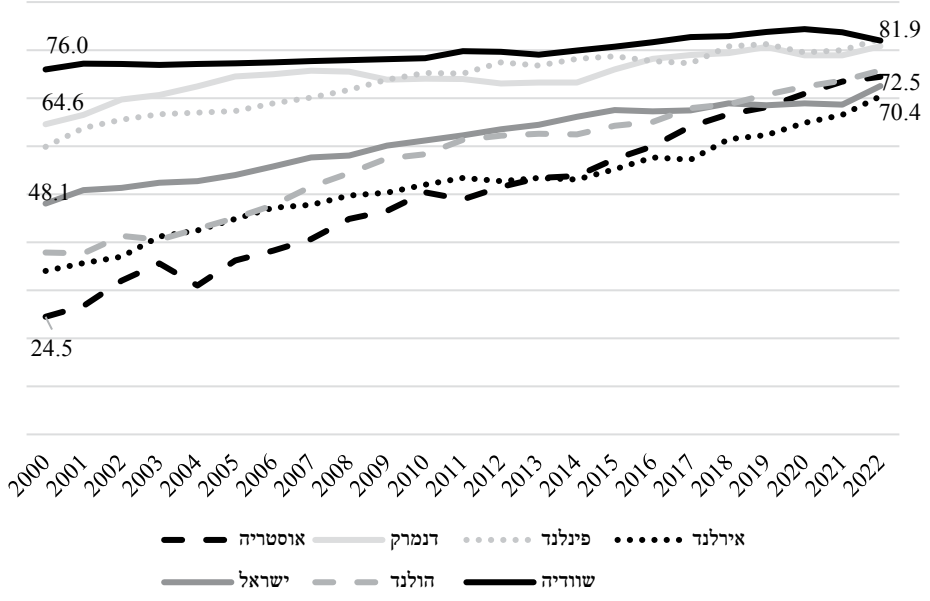
16 אנו משווים את ישראל לקבוצה של שש מדינות מפותחות באירופה: אוסטריה, אירלנד, דנמרק, הולנד, פינלנד ושוודיה (מדינות הסמן). מדינות ההשוואה שנבחרו דומות לישראל בגודלן ובאופי כלכלתן, אשר מתבססת, בדומה לישראל, על הון אנושי. מדינות ההשוואה מדורגות גבוה במדדים מקרו-כלכליים רבים (פריון העבודה, איכות כוח האדם, איכות התשתיות, ועוד), ולכן הצבת סטנדרטים לישראל בהתאם לנהוג במדינות השוואה אלו תתרום לצמיחה ותשפר את התחרותיות של ישראל בזירה העולמית.

תרשים 2. שיעורי התעסוקה בגילים 55–59 בישראל ובמדינות הסמן

א. גברים



ב. נשים



מקור: OECD.Stat

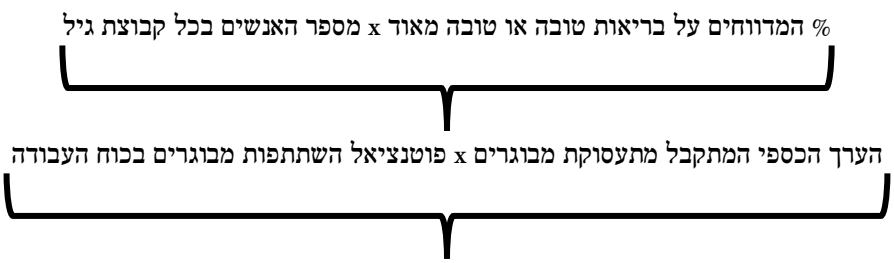
אומדן הערך הכלכלי של תעסוקת מבוגרים

לתעסוקת מבוגרים יש השלכות חיוביות על הפרט ועל משק הבית מבחינה כלכלית, בריאותית, ועוד, וכן השלכות חיוביות על המשק (ראו תרשים 3). בחלק זה נציג אומדן של התועלות הנובעות מתעסוקה של בני 55 ומעלה.

תרשים 3. אומדן הערך הכלכלי של תעסוקת מבוגרים

הפוטנציאל לתעסוקה הוא מספר בני כל קבוצת גיל שאינם בכוח העבודה כפול שיעור המדווחים על בריאות טובה או טובה מאוד באותם גילים, מכיוון שאלו האנשים שבאופן פוטנציאלי יכולים להישאר בשוק העבודה או להיכנס אליו. אם נכפיל מספר זה בערך הכלכלי הנובע מהעסקתם, נוכל לאמוד את התועלת הפוטנציאלית מתעסוקת מבוגרים (ראו תרשים 4).

תרשים 4. מסגרת לאומדן התועלת מתעסוקת מבוגרים

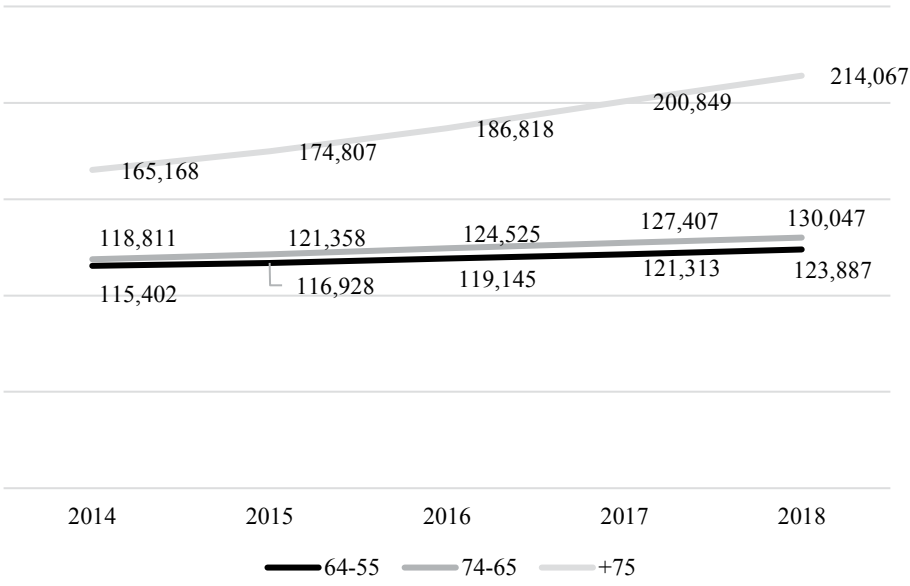


לביצוע האומדנים שיוצגו מיד נבהיר, כי "אזרח כשיר לעבודה שאינו חלק מכוח העבודה" מוגדר כאדם שענה (בסקר ארוך-טווח) שאינו עובד, ובנוסף מצבו הבריאותי בסקר מוגדר טוב או טוב מאוד. כל אלו שאינם עובדים והם במצב בריאותי טוב יכולים להיות מועסקים. כדי לאמוד את מספר האזרחים הכשירים לעבודה ואינם חלק מכוח העבודה בוצעו החישובים הבאים מתוך נתוני סקר ארוך-טווח לשנים 2014-2018:

- ממוצע אחוז הלא מועסקים.
- ממוצע אנשים המגדירים את הבריאות שלהם כטובה או כטובה מאוד מתוך קבוצת הלא מועסקים.
- ממוצע אבטלה בכל גיל (כדי להוריד את מספר האנשים שממילא לא היו משתתפים בכוח העבודה).
- מספר האזרחים הכשירים בין השנים 2014-2018 מחושבים מתוך השנתונים הסטטיסטיים (של הלמ"ס) באמצעות האחוזים שחושבו בסקר ארוך-טווח.

על בסיס הנחות ואומדנים אלו אמדנו את מספר האנשים שכשירים לעבודה, אך לא עבדו בין השנים 2014 ל-2018, בכל קבוצת גיל (ראו תרשים 5). כך, ניתן לראות שבקבוצת הגיל 65-74 למשל, בשנת 2018 היו 214,067 אנשים כשירים לעבודה שאינם עובדים, שהם 35% מקבוצת הגיל של בני 65-74.

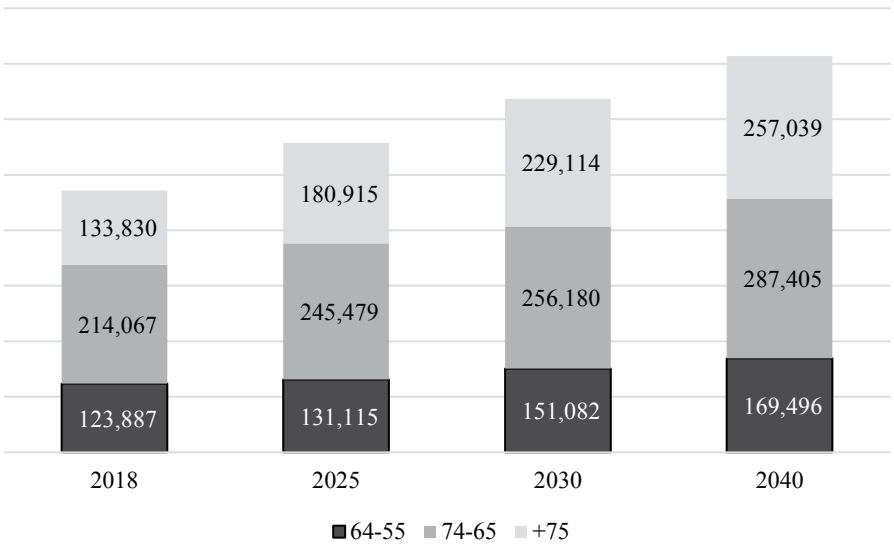
תרשים 5. אומדן מספר האנשים הכשירים שלא עבדו



מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים, הלמ"ס.

בהתבסס על האומדנים וההנחות שהוצגו ועל תחזיות הלמ"ס לגבי גודלה של כל קבוצת גיל בשנים הבאות, הרי שמספר האנשים הכשירים, שאינם בשוק העבודה, צפוי להמשיך לגדול (ראו תרשים 6). מתוך כל קבוצה, כ-71% הם יהודים (ומתוכם 14% הם חרדים) ו-26% הם ערבים.

תרשים 6. תחזית למספר האנשים הכשירים שאינם חלק משוק העבודה בשנים הבאות מול נתוני 2018



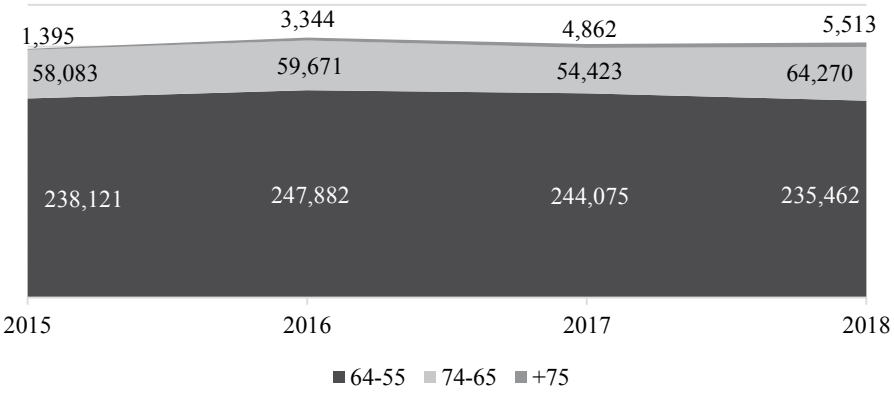
מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

הערך הכלכלי ברמת המשק – עלייה בתוצר

כדי לאמוד את העלייה הצפויה בתוצר כתוצאה מהעלאת שיעורי ההשתתפות של מבוגרים בשוק העבודה ברמת המשק, השתמשנו בשכר מעבודה כמייצג את התוצר. האומדן מבוסס על נתוני סקר ארוך-טווח לגבי מספר השעות השבועיות שעבדו העובדים בקבוצות הגיל השונות, על פי שכר מינימום של 30 ש"ח במשך כ-52 שבועות בשנה. מתוך כך, עלייה של 1% במספר המועסקים במשרה מלאה, בכל קבוצת גיל, תוביל לעלייה בתוצר של כ-305 מיליון ש"ח לשנה (ראו תרשים 7 בעמ' הבא). חישוב זה לא לוקח בחשבון את התוספת של 1% במספר העובדים במשרה חלקית בכל אחת מקבוצות הגיל ולכן מהווה אומדן חסר.

ניתן לראות כי תוספת של 1% במספר המועסקים בני 55-64 תורמת את התרומה הרבה ביותר לתוצר. על פי הנתונים בשנת 2018 בגילים 55-64 מועסקים במשרה מלאה 42% מהאנשים, והאחוז יורד ל-15% בגילים 65-74.

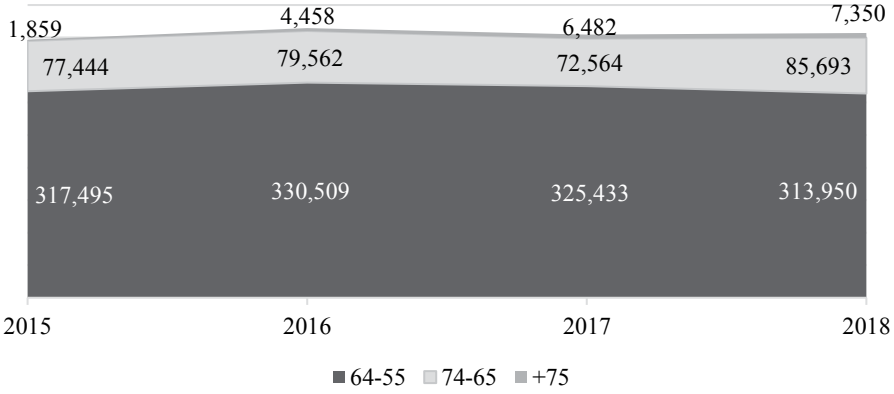
תרשים 7. אומדן תוספת התוצר בש"ח, אם מספר המועסקים במשרה מלאה יעלה ב-1%, בהנחת שכר מינימום



מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

אם מתייחסים לשילוב אנשים שאינם עובדים בשוק העבודה – סביר להניח, ששכרם יהיה נמוך (שכר מינימום או קצת מעליו). ואולם, אם מדובר בעובדים שכבר נמצאים בשוק העבודה ונשארים לעבוד תקופת זמן נוספת, במקום לצאת לפנסיה, הרי ששכר המינימום הוא הערכת חסר, שכן מדובר באנשים עם ותק, ניסיון, מעמד בעבודה ושכר גבוה יותר. לכן בדקנו מה תהיה תוספת השכר בהנחה שהשכר יהיה 40 ש"ח לשעה (ראו תרשים 8). בעקבות שינוי והעלאת השכר התרומה השנתית לתוצר מסתכמת ב-407 מיליון ש"ח בשנה.

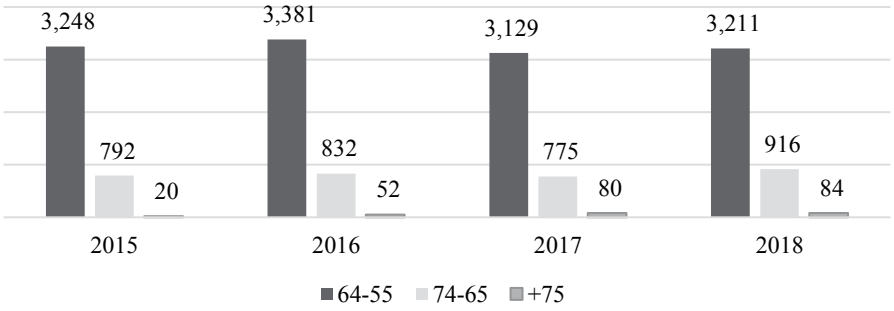
תרשים 8. אומדן תוספת התוצר אם מספר המועסקים במשרה מלאה יעלה ב-1%, בהנחת שכר של 40 ש"ח לשעה



מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

תרשים 9 מציג את משמעות העלייה של 1% במספר המועסקים בכל קבוצת גיל. ניתן לראות, שכל עלייה של אחוז אחד פירושה תוספת של כ-4,200 עובדים בין הגילים 55 ומעלה, שיצטרפו לעבודה במשרה מלאה.

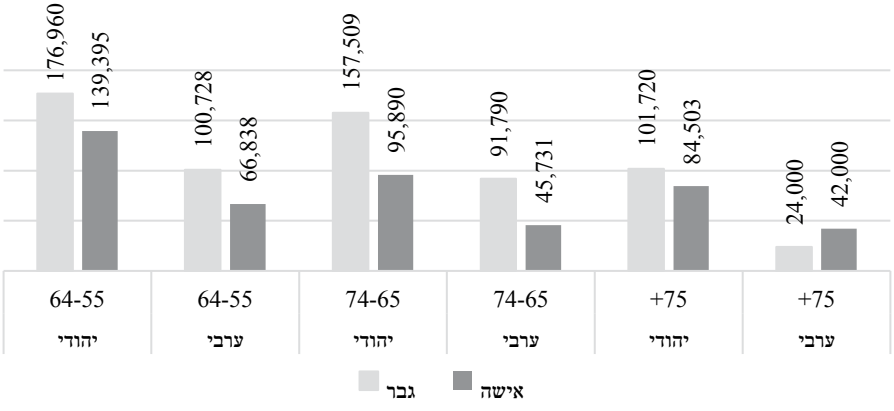
תרשים 9. אומדן למספר העובדים הדרוש לעלייה של 1% במספר המועסקים במשרה מלאה



מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

יש לזכור, כי העלייה בהכנסה ובתוצר תלויה במאפייני מגדר, השכלה, גיל וקבוצת אוכלוסייה. תרשים 10 מציג את ההכנסה השנתית לעובד, לפי מגדר, לאום וקבוצת גיל. כך ניתן לראות מה תהיה התרומה של כל אחד מהעובדים על פי מאפייניו. כמו כן, אפשר לראות שהתוספת השנתית לתוצר בשנת עבודה של גבר ערבי בגיל 55-64 היא כ-101 אלף ש"ח ושל אישה ערבייה כ-67 אלף ש"ח. עבור גבר יהודי בגיל 55-64 מדובר ב-177 אלף ש"ח ועבור אישה יהודייה ב-140 אלף ש"ח.

תרשים 10. הכנסה שנתית לעובד לפי מגדר, לאום וקבוצת גיל



מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

בלוח 1 חישבנו מה מספר העובדים שיצטרפו מכל קבוצה (תוספת של אחוז בכל קבוצת גיל, ואז סכימה של כל קבוצות הגיל יחד). מספר זה כפול השכר הממוצע של פרט בקבוצה, יתן את התוספת לתוצר.

לוח 1: התוספת השנתית לתוצר כתוצאה מעלייה של 1% בשיעורי התעסוקה של בני 45 עד 75, לפי לאום ומגדר

	תוספת 1% למספר המועסקים בכל קבוצת גיל	תוספת לתוצר באלפי ש"ח
גברים יהודים	כ-3,270	505,011
נשים יהודיות	כ-3,000	377,565
גברים ערבים	כ-400	26,046
נשים ערביות	כ-270	16,661
סך הכול	**כ-7,000**	**925,283**

מקור: עיבודי המחברות לסקר ארוך-טווח 2014-2018 ושנתונים סטטיסטיים.

ניתן לראות, שהתוספת לתוצר יורדת עם הגיל. כמו כן, התוספת של יהודים גדולה יותר, מה שמשקף את פערי השכר. כך, אומדן התוספת לתוצר בעקבות עלייה של 1% בשיעורי התעסוקה, כאשר לוקחים בחשבון את ההכנסה הממוצעת של יהודים וערבים לפי קבוצות גיל ומגדר, עומדת על כ-925 מיליון ש"ח.

עלייה של 1% במספר המועסקים אצל יהודים תורמת יותר מעלייה של 1% במספר המועסקים הערבים. זאת משום שאצל היהודים עלייה של 1% גבוהה יותר במספרים מוחלטים מעלייה של 1% אצל ערבים וגם בגלל שהשכר השעתי בממוצע של עובדים יהודים גבוה מזה של ערבים.

באותו אופן, אם נעשה פילוח על פי מאפייני מגדר (גבר/אישה), לאום (ערבי/יהודי) השכלה (אקדמית/לא אקדמית) וקבוצת גיל (55-64, 65-74, 75+) הרי שתוספת התוצר בשנה כתוצאה מעלייה של 1% בתעסוקה עומדת על קצת פחות ממיליארד ש"ח. עם זאת, יש לזכור, כי כאשר מדובר בתוספת של 1% המתבססת על אנשים מבוגרים שאינם בשוק העבודה ונכנסים אליו, הרי ששכרם נמוך יחסית, זאת בהבדל ממבוגרים שכבר נמצאים בשוק העבודה והעלייה בשיעורי התעסוקה מתבססת על הארכת שנות עבודתם. מכאן נובע הטווח הרחב שסימנו – בין 305 מיליון ש"ח לכמעט מיליארד ש"ח תוספת תוצר שנתית.

באמצעות אומדן אקונומטרי של השכר נוכל לספק הערכה מדויקת יותר של התוספת להכנסה ולתוצר בעקבות העלאת שיעורי התעסוקה של כל קבוצת אוכלוסייה (ראו בהמשך מודל אקונומטרי של תעסוקת מבוגרים ושכרם, עמ' 49).

הערך הכלכלי ברמת המשק – ירידה בהוצאות על קצבאות זיקנה

המוסד לביטוח לאומי הוציא בשנת 2019 מעל שליש מהוצאותיו (37.7%) על תוכנית הפנסיה של הרובד הראשון (הקצבאות המדווחות כוללות גם השלמת הכנסה למי שהכנסתו היא מתחת לגובה הקבוע בחוק). קצבאות הזיקנה בסך 35 מיליארדי ש"ח ניתנות לכל מי שהיה מבוטח והגיע לגיל הפרישה (ספיבק, 2020). גיל הזכאות המותנה לקבלת קצבת זיקנה הוא 62 לאישה ו-67 לגבר. גובהה הבסיסי של הקצבה, נכון לשנת 2024, הוא 1,736 ש"ח ליחיד. לסכום זה מתווספות תוספות שונות, כגון תוספת ותק (2% לשנה ועד 50% במקסימום), תוספת דחיית קצבה (5% לשנה) ותוספות בגין בן/בת זוג ותלויים (דוח הוועדה הציבורית לבחינת גיל הפרישה לנשים, 2016). גיל הפרישה המוחלט בישראל הוא 70 לגברים ולנשים. מעל גיל זה כולם מקבלים קצבאות זיקנה מטעם המוסד לביטוח לאומי. מי שפרש מהעבודה – והכנסתו היא מתחת לסף מסוים – זכאי לקצבת זיקנה החל מגיל הפרישה המותנה (ספיבק, 2020).

על פי דוח הוועדה הציבורית לבחינת גיל הפרישה לנשים (2016), משמעות העלאה של שנה אחת בגיל הפרישה לנשים, בהבשלה מלאה, היא הפחתה של 550 מיליון ש"ח מתשלומי הקצבאות של הביטוח הלאומי בישראל.

מחלוקת סך הקצבאות המשולמות במספר מקבלי הקצבאות עולה, כי התשלום הוא בממוצע 34,108 ש"ח לשנה למבוטח. זהו ממוצע של קצבה, כולל השלמת הכנסה, והוא ברמה נמוכה יחסית לשכר המינימום שהוא 5,300 ש"ח לחודש. ועדיין, קיים חשש שבעוד כמה עשורים אפילו את הקצבה הזו יהיה קשה למוסד לביטוח לאומי לשלם, שכן על פי הלמ"ס יידרש הביטוח הלאומי לשלם קצבאות לאוכלוסייה גדלה והולכת ובתוכה אזרחים ותיקים וקשישים סיעודיים, שחלקם צפוי לעלות מכ-11% לשיעור של כ-15% ב-2065 (הלמ"ס, 2017).

לפי נתונים אלו והאומדנים שהוצגו בסעיפים הקודמים, תוספת של 1% לשיעורי התעסוקה בקבוצת הגיל של 62 עד 70 לנשים ו-67 עד 70 לגברים פירושה תוספת של 1,509 עובדות בנות 62 עד 70 לשוק העבודה ותוספת של 697 גברים בני 67 עד 70 לשוק העבודה. מכאן ירידה של 75.2 מיליון ש"ח בתשלומים של קצבאות זיקנה.

ב-2018 היו 17% מהמקבלים קצבת זיקנה זכאים לתוספת דחיית קצבה, בשל הארכת שנות העבודה מעבר לגיל הפרישה הרשמי. עלייה של 1% בשיעורם פירושה ירידה של כ-60 מיליון ש"ח בתשלומים של קצבאות זיקנה (המוסד לביטוח לאומי, 2018).

לוח 2 (ראו בעמ' הבא) מציג את אחוז מקבלי הקצבאות השונות לפי גיל, מצב תעסוקתי ומגדר. מהנתונים עולה, כי בקרב גברים בגילים 55-64, לדוגמה, 13% מקבלים קצבת הבטחת הכנסה בקרב אלו שאינם עובדים ורק 1% בקרב העובדים. 80% מהגברים שאינם

עובדים בגילים 65–74 מקבלים קצבת זיקנה, לעומת רק 43% מהגברים העובדים באותם גילים. מגמות דומות ניתן לראות בקרב נשים, וכן ביתר קבוצות הגיל.

לוח 2. אחוז מקבלי קצבאות לפי גיל, מצב תעסוקתי ומגדר

	קצבת זיקנה			קצבת פנסיה			קצבת הבטחת הכנסה		
	55–64	65–74	75–84	55–64	65–74	75–84	55–64	65–74	75–84
גבר שאינו עובד	4.5%	80.1%	93.3%	26.6%	54.9%	52.7%	13.3%	1.5%	0.2%
גבר עובד	1.0%	42.5%	95.0%	5.3%	25.5%	46.7%	1.1%	1.0%	0.0%
אישה שאינה עובדת	25.7%	84.0%	86.9%	20.6%	41.6%	43.3%	5.0%	0.6%	0.3%
אישה עובדת	9.1%	68.3%	89.8%	5.0%	23.4%	54.9%	2.2%	1.7%	0.0%

נתוני עובדים שכירים בלבד, קצבת פנסיה חודשית מישראל ומחו"ל, במחירי 2018.

מקור: עיבודי המחברות לסקר הוצאות והכנסות 2018.

הערך הכלכלי ברמת המשק:
הוצאות בריאות וחלוקתן בין עובדים ולא עובדים

לאחר ניתוח נתונים מקובצי הלמ"ס, לא הגענו לתוצאות חד-משמעיות לגבי פערים בהוצאות הבריאות בין עובדים ללא עובדים. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הוצאות הבריאות של שתי הקבוצות. מה גם שנושא האנדוגניות מקשה על הניתוח, והבדלים, ככל שנמצאו, אינם יכולים להעיד על סיבתיות (כלומר, לא ניתן להוכיח כי עבודה אכן משפרת את המצב הבריאותי). מחקר המשך, שיכלול ניתוח נתונים מנהליים ונתוני הוצאות משרד הבריאות, יעזור להגיע למסקנות ברורות ואמינות יותר.

הערך הכלכלי ברמת משק הבית:
עלייה בקצבה הפנסיונית של משק הבית

דחיית היציאה לפנסיה והארכת שנות העבודה מעלה את החיסכון הפנסיוני ולכן נושאת תועלת פיננסית עבור משקי הבית. הסדרי הפנסיה של מרבית הציבור כיום הם הסדרי פנסיה צוברת. בשיטה זו מופרש חלק ממשכורתו של העובד לטובת חיסכון פנסיוני אשר יעמוד לרשותו כאשר יצא לגמלאות. ברגע פרישת העובד, הסכום שצבר מחולק במקדם

קצבה אשר נקבע בעיקרו לפי תוחלת החיים הצפויה לו כדי לקבוע את קצבתו הפנסיונית החודשית (המשרד לאזרחים ותיקים, 2014). דחיית הפרישה משמעותית משלושה טעמים:

- המשך צבירה לקרן הפנסיה במהלך שנות עבודה נוספות.
- צבירת תשואה נוספת לסך ההון שנחסך.
- הקטנת המקדם שסך ההון שנצבר לטובת הפרט מחולק בו (זאת מכיוון שככל שהפרישה נדחית קטן מספר השנים שבהן הפרט אמור להתפרנס מההון שנחסך).

מסימולציה שערכה הוועדה לשילוב מבוגרים בתעסוקה ובקהילה, נמצא כי אדם בעל שכר ממוצע לאורך החיים, שדוחה את פרישתו בשלוש שנים (מגיל 67 ל-70), ייהנה מעלייה של 19% בקצבתו הפנסיונית החודשית, גם אם במהלך שנים אלו הוא מרוויח סכום נמוך יחסית של 3,000 ש"ח (החישוב בוצע על בסיס נתוני הלמ"ס לשכר ממוצע של גבר לאורך החיים; מקדמי הקצבה חושבו על פי נתוני אגף שוק ההון לשנת 2012; הנחת התשואה בשוק ההון היא 3%). בהתאם לכך, אדם שהיה פורש בגיל 67 עם קצבה פנסיונית של 4,600 ש"ח יכול לדחות את הפרישה לגיל 70 וליהנות מקצבה פנסיונית חודשית של 5,460 ש"ח (המשרד לאזרחים ותיקים, 2014). על פי מחקר עדכני יותר, מכיוון שבקרנות החדשות הפרט מקבל את מלוא התוספת האקטוארית של ערך דחיית הפרישה, תוספת ההכנסה בעקבות דחייה של שלוש שנים עומדת על 25% (ספיבק וליזר, 2021).

הוועדה הציבורית לבחינת גיל הפרישה לנשים (2016) בדקה ומצאה, כי על כל שנת דחייה של פרישת מעבודה תעלה הקצבה הפנסיונית של האישה בכ-8%. שיעור זה מתייחס לכל שנת דחייה ביחס לפרישה בשנה אחת קודם לכן. מכאן שבאופן אגרגטיבי, פרישה בגיל 67 תעלה את הקצבה הפנסיונית של האישה לאורך כל שנות הפנסיה שלה בכמעט 50% בכל חודש, לעומת גיל 62. עוד מצאה הוועדה, כי שיעורי עלייה אלו עקב דחיית הפרישה נכונים בכל רמת שכר.

סימולציות אחרות שנערכו (ששינסקי וזקן, 2019) ומדמות חיסכון פנסיוני במשך 32, 34 ו-37 שנים מראות, כי כל שנת חיסכון נוספת מעבודה מעל גיל 62 מגדילה את קצבת הפנסיה החודשית ביותר מ-6%. הסיבה לכך היא, שהארכת משך התעסוקה מגדילה את החיסכון ומקטינה את מקדם ההמרה (מספר תשלומי הקצבה). נוסף על כך, בקרנות הפנסיה הוותיקות העלאת גיל הפרישה פותרת את הבעיה האקטוארית, מחזקת את האיתנות של הקרנות ומונעת קיצוץ בקצבאות העמיתים. לפי שיטת קרן הפנסיה הצוברת, פרישה בגיל מוקדם מקצרת את תקופת החיסכון, ולכן גובה הקצבאות המתקבלות לאחר הפרישה מצטמצם. יתרה מזו, ככל שמתקרבים לגיל הפרישה התשואה

המתקבלת מהחיסכון גדולה יותר אבסולוטית ומכאן גדלה חשיבותה של כל שנת עבודה נוספת.[17]

גם המחקר של מנחם-כרמי וקמחי (2018), שערך סימולציות דומות, מצא תוספת בסדר דומה על כל שנה נוספת של חיסכון, אם כי האחוזים רגישים מאוד לשינויים בפרמטרים כמו שיעורי ההפרשה לפנסיה, אחוז דמי הניהול מצבירה ומהפקדות, גיל הכניסה לעבודה, גיל היציאה משוק העבודה, שיעורי האינפלציה, שיעור התשואה הנומינלית ותמהיל התיק המנוהל, שיעור הקצאה בין עלויות הביטוח ליתרת ההפקדה המופנית לחיסכון, ועוד.

מודל אקונומטרי של תעסוקת מבוגרים ושכרם

משוואת התעסוקה

משוואות התעסוקה והשכר שאמדנו נגזרו ממודל המתאר את החלטות התעסוקה של משקי הבית.[18] משוואת התעסוקה של הפרטים נאמדה באמצעות Linear Probability Model (LPM), כאשר המשתנים המסבירים הם רמת ההשכלה של הפרט, הגיל שלו, מבנה משק הבית שבו הוא מתגורר ומשתני דמי לערבים ולחרדים.[19]

המודל נאמד על נתוני 2001–2017, על כל התקופה ביחד (ראו לוח 3 בעמ׳ הבא) וכן לכל שנה בנפרד (תוצאות זמינות לפי דרישה). זאת כדי לבחון שינויים פוטנציאליים של הפרמטרים כתוצאה משינויי המדיניות, אשר עשויים לשנות את השפעת המשתנים על ההסתברות לתעסוקה על פני זמן.

במשוואת הצורה המצומצמת במודל LPM המשתנה התלוי מקבל ערך של $D = 1$ אם הפרט מועסק, ואפס אם הפרט אינו מועסק. משוואת התעסוקה שמתקבלת היא:

$$D_t^j = \alpha_{0j} + \sum_{e \in education_level} \alpha_{1ej}\, education_t + \sum_{a \in age_group} \alpha_{2aj}\, age_t + \\ + \sum_{p \in population_group} \alpha_{3pj}\, population_t + \sum_{f \in family_structure} \alpha_{4fj}\, family_t + \varepsilon_{jt}^D \quad for\ j = f, m \tag{1}$$

17 החישוב מניח את ההנחות הבאות: תחילת חיסכון בשנת 2016 לפי שכר ממוצע, תשואה בגובה 3.74% ועליית שכר בשיעור שנתי של 1.5%.

18 לפירוט המודל והפיתוח המתמטי של משוואות (1) ו-(2) ראו אקשטיין, ליפשיץ ולרום (2018) בנספח.

19 השימוש ב-Linear Probability Model מאפשר לערוך השוואה בין המקדמים לאורך זמן. מודל logit לתעסוקה נתן מקדמים בעלי כיוונים זהים ותחזיות דומות. כיוון שאין לנו נתונים ישירים לגבי הניסיון התעסוקתי של הפרט, אנו משתמשים בגיל כאומדן לניסיון. משוואות המודל נאמדו גם בנפרד לכל קבוצת אוכלוסייה: יהודים לא חרדים, ערבים וחרדים.

כאשר *education* הוא רמת ההשכלה של הפרט, משתנה קטגוריאלי ובו חמש רמות השכלה: השכלה תיכונית לכל היותר וללא תעודת בגרות, תעודת בגרות, השכלה אקדמית חלקית (הנדסאים, טכנאים), תואר ראשון, תואר שני ומעלה. המשתנה *age* מורכב ממשתני דמי לארבע קבוצות גיל: 35-44, 45-54, 55-64 ו-65-74. המשתנה *population_group* מורכב משני משתני דמי לערבים ולחרדים, כשמשק בית מוגדר כחרדי אם מקום הלימודים האחרון של אחד מבני המשפחה הוא ישיבה. *family_structure* מורכב מתשעה משתני דמי: משק בית של פרט בודד ללא ילדים, עם 1-2 ילדים ועם 3 ילדים ומעלה, כאשר נפריד בין משקי בית יחידניים שבראשם עומדת אישה לבין כאלו שבראשם עומד גבר, ושלוש האפשרויות הנוספות הן משק בית של זוג ללא ילדים, עם 1-2 ילדים ועם 3 ילדים ומעלה.

בלוח 3 מוצגים האומדים למשוואת התעסוקה לגברים ולנשים לכל תקופת המדגם. ניתן לראות כי לרמת ההשכלה של מבוגרים השפעה גדולה על בחירות התעסוקה, גם עבור כלל האוכלוסייה וגם עבור כל אחת מקבוצות האוכלוסייה בנפרד. ככל שההשכלה עולה, כך עולה ההסתברות לתעסוקה.

השפעת הגיל על התעסוקה דומה בין הקבוצות השונות: השפעה שלילית עולה ככל שעולה הגיל. מגמה זו נכונה לכל קבוצות הלאום, גברים ונשים, מלבד עבור גברים חרדים בני 55-64, מה שאולי מלמד על ירידה בשיעורי התעסוקה של קבוצת הגיל הצעירה (35-44). עוד ניתן לומר, כי ההסתברות לתעסוקה נמוכה יותר בקרב גברים ערבים לעומת גברים יהודים שאינם חרדים, ועוד יותר נמוכה עבור גברים חרדים. בקרב נשים, סיכויי התעסוקה של נשים ערביות נמוכים במיוחד, יותר משל הנשים החרדיות, וסיכוייהן של שתי האחרונות נמוכים מאלו של יהודיות שאינן חרדיות.

לבסוף, ניתן לראות, שקצב הפרישה הוא גבוה במיוחד בקרב גברים ערבים, לעומת יהודים לא חרדים וחרדים. הדבר ניכר כבר מגיל 45, וגם בקבוצות הגיל הבאות.

לוח 3: מקדמי מודל התעסוקה (LPM), גילים 35-74, 2001-2017

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
תעודת בגרות	*0.079	*0.063	*0.100	*0.121	*0.165	*0.101	*0.161	*0.102
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0005)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0006)

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
אקדמית חלקית	*0.099	*0.080	*0.146	*0.214	*0.185	*0.125	*0.391	*0.184
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0005)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0004)	(0.0004)
תואר ראשון	*0.124	*0.104	*0.184	*0.231	*0.264	*0.160	*0.561	*0.360
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0006)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0005)
תואר שני ומעלה	*0.145	*0.126	*0.221	*0.317	*0.284	*0.207	*0.678	*0.369
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0006)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0005)	(0.0006)
54–45	*-0.025	*-0.028	*-0.049	*0.081	*0.191	*-0.019	*-0.053	*-0.021
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0004)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0004)
64–55	*-0.124	*-0.115	*-0.233	*0.029	*0.107	*-0.211	*-0.151	*-0.154
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0005)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0002)	(0.0006)
74–65	*-0.481	*-0.485	*-0.524	*-0.196		*-0.612	*-0.231	*-0.462
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0007)		(0.0001)	(0.0002)	(0.0008)
ערבים	*-0.108				*-0.347			
	(0.0001)				(0.0001)			
יהודים חרדים	*-0.266				*-0.115			
	(0.0002)				(0.0002)			
משק בית: גבר עם 1–2 ילדים	*-0.128	*-0.019	*-0.180	*-0.065				
	(0.0003)	(0.0004)	(0.0005)	(0.0016)				
גבר עם 3 ילדים או יותר	*-0.229	*-0.107	*-0.215	*-0.012				
	(0.0005)	(0.0009)	(0.0006)	(0.0020)				

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
אישה עם 1–2 ילדים					*0.186	*0.006	0.000	*-0.122
					(0.0002)	(0.0002)	(0.0005)	(0.0016)
אישה עם 3 ילדים או יותר					*0.116	*-0.117	*-0.088	*-0.355
					(0.0003)	(0.0004)	(0.0005)	(0.0014)
זוג ללא ילדים	*0.174	*0.159	*0.291	*0.127	*0.000	*0.018	*-0.046	*0.053
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0008)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0010)
זוג עם 1–2 ילדים	*0.201	*0.182	*0.341	*0.182	*0.215	*0.024	*-0.035	*0.065
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0008)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0010)
זוג עם 3 ילדים או יותר	*0.177	*0.168	*0.292	*0.102	*0.235	*-0.009	*-0.125	*-0.044
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0008)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0010)
קבוע	*0.669	*0.691	*0.477	*0.321	*0.338	*0.718	*0.267	*0.517
	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0008)	(0.0001)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0011)
R2	0.256	0.244	0.324	0.103	0.235	0.285	0.298	0.166
מספר תצפיות	654,334	515,132	102,944	36,258	738,230	596,592	109,136	32,502

* רמת מובהקות של $P<0.05$.

אקדמית חלקית – כולל השכלה טכנולוגית או מקצועית שאינה אקדמית. זיהוי חרדים על פי גישת בית הספר האחרון. זיהוי זוגות על פי הקשר הכלכלי לראש משק הבית, ילדים מתחת לגיל 18 במשק הבית. מדגם חדש החל מ-2012. הקבוצה המושמטת: השכלה עד תיכונית – כולל ללא תעודה ותעודה לא ידועה, גילים 35–44, יהודים לא חרדים, משק בית של פרט יחיד ללא ילדים.

מקור: עיבודי המחברות מתוך סקרי כוח אדם.

משוואת השכר

משוואת השכר של הפרט מתוארת באמצעות משוואת Mincer סטנדרטית:

$$lnw_t^j = \omega_{0j} + \sum_{e \in education_level} \omega_{1ej} education_t + \sum_{a \in age_group} a\omega_{2aj} age_t + \\ + \sum_{p \in population_group} \omega_{3pj} population_t + \varepsilon_{jt}^W \quad for\ j = f, m \tag{2}$$

כאשר המשתנים המסבירים מוגדרים כמו במשוואת התעסוקה (1).

בנספח ב׳ מוצגים האומדים למשוואת השכר. בלוח 4 מוצגים האומדים למשוואת השכר עם תיקון Heckman לסלקציה לגברים ולנשים לכל התקופה 2006–2018. זכאות לבגרות מגדילה את השכר של נשים ב–27% (14% לגברים) ביחס לפרטים ללא בגרות, השכלה על-תיכונית לא-אקדמית מגדילה את השכר ב–31% לנשים (24% לגברים), תואר ראשון ב–69% לנשים ו–59% לגברים, ותואר שני ב–87% לנשים ו–70% לגברים. עבור גברים, השכר עולה עם הגיל, אבל העלייה מתמתנת עבור קבוצת הגיל המבוגרת (64–75). בקרב הנשים השכר יורד בגילים 55–64 וירידה משמעותית עוד יותר בגילים 64–75.

לוח 4: מקדמי רגרסיית השכר לשעה עם תיקון Heckman, גילים 35–74, 2006–2018

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
תעודת בגרות	*0.143	*0.147	*0.188	*0.043	*0.272	*0.269	*0.161	−0.003
	(0.0006)	(0.0007)	(0.0011)	(0.0037)	(0.0006)	(0.0006)	(0.0018)	(0.0038)
אקדמית חלקית	*0.235	*0.239	*0.371	*0.013	*0.314	*0.283	*0.509	*0.255
	(0.0006)	(0.0006)	(0.0014)	(0.0034)	(0.0006)	(0.0006)	(0.0025)	(0.0029)
תואר ראשון	*0.592	*0.599	*0.642	*0.290	*0.686	*0.645	*0.932	*0.587
	(0.0006)	(0.0006)	(0.0013)	(0.0043)	(0.0006)	(0.0006)	(0.0030)	(0.0042)
תואר שני ומעלה	*0.703	*0.700	*0.953	*0.501	*0.874	*0.840	*1.239	*0.778
	(0.0006)	(0.0007)	(0.0017)	(0.0050)	(0.0006)	(0.0006)	(0.0038)	(0.0048)

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
54–45	*0.050	*0.046	*0.016	*0.051	*0.036	*0.032	*0.106	*0.005
	(0.0004)	(0.0005)	(0.0009)	(0.0028)	(0.0004)	(0.0004)	(0.0012)	(0.0021)
64–55	*0.070	*0.060	*0.009	*0.060	*-0.053	*-0.045	*0.075	*-0.051
	(0.0006)	(0.0006)	(0.0015)	(0.0030)	(0.0005)	(0.0006)	(0.0026)	(0.0026)
74–65	*0.027	*0.026	*-0.318	*0.229	*-0.479	*-0.448	*-0.522	*-0.140
	(0.0014)	(0.0014)	(0.0040)	(0.0052)	(0.0013)	(0.0016)	(0.0143)	(0.0059)
ערבים	*-0.264				*-0.406			
	(0.0006)				(0.0009)			
יהודים חרדים	*0.019				*0.037			
	(0.0012)				(0.0010)			
קבוע	*3.777	*3.783	*3.316	*4.040	*3.320	*3.353	*2.894	*3.592
	(0.0006)	(0.0006)	(0.0010)	(0.0053)	(0.0006)	(0.0007)	(0.0036)	(0.0053)
מספר תצפיות	54,023	45,366	6,898	1,759	54,337	49,319	3,002	2,016

* רמת מובהקות של $P<0.05$.

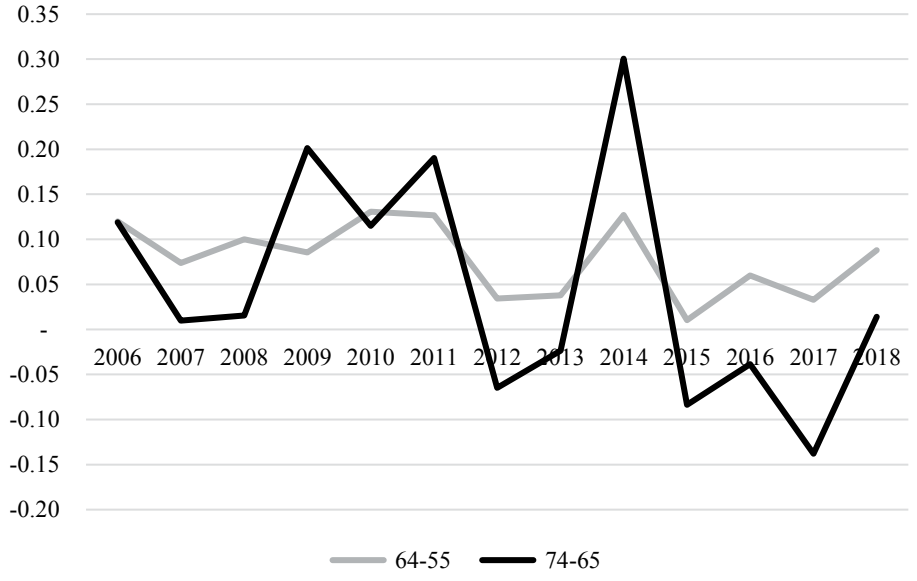
המשתנה המוסבר הוא לוג השכר לשעה של עובדים שכירים, במחירי 2018. אקדמית חלקית – כולל השכלה טכנולוגית או מקצועית שאינה אקדמית. זיהוי חרדים על פי גישת בית הספר האחרון. מדגם חדש החל מ-2012. הקבוצה המושמטת: השכלה עד תיכונית – כולל ללא תעודה ותעודה לא ידועה, גילים 35–44 יהודים לא חרדים.

מקור: עיבודי המחברות מתוך סקרי הכנסות והוצאות.

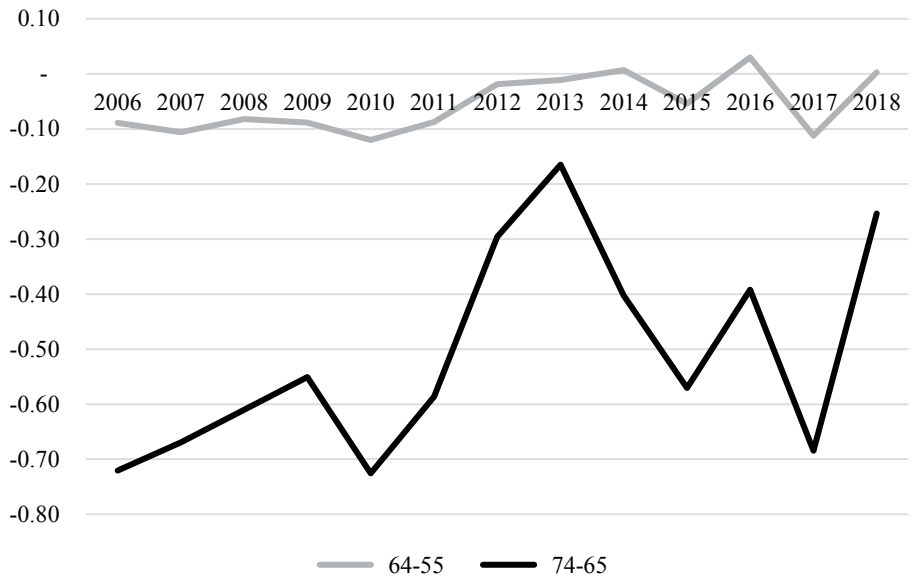
בהתבסס על לוח 4 ניתן לראות את המגמות בשכר של גברים ונשים לפי גיל. גברים בגילים 55–64 מרוויחים בממוצע שכר גבוה משל גברים בני 45–54, זאת לעומת נשים שאצלן בנות 45–54 מרוויחות יותר מבנות 55–64, ואלו בנות 65–74 מרוויחות במידה ניכרת פחות מבנות 55–64 (ראו תרשים 11 בעמ׳ הבא). אולם יש לזכור, כי זה לא בהכרח רק עניין של גיל, בנוסף נכלל כאן מרכיב של שנתוני לידה שבא לידי ביטוי בכך שנשים בגילים 55–64 עובדות במקצועות שונים וברמות שכר שונות לעומת נשים בנות 45–54.

תרשים 11: שכר לשעה לפי קבוצת גיל

א. גברים



ב. נשים



שכר לשעה של עובדים שכירים, במחירי 2018. מדגם חדש החל מ-2012.

מקור: עיבודי המחברות לנתוני סקרי הכנסות והוצאות, הלמ"ס.

החיסרון במודל המוצג הוא שאינו כולל נתונים לגבי מצבו הבריאותי של הפרט. במחקר אחר שבחן נתוני סקר ארוך-טווח נמצא, כי מגבלה גופנית של הפרט מובילה להכנסה בגובה 94% מזו של אנשים ללא מגבלה גופנית. כשהמצב הבריאותי הוגדר כ"לא כל כך טוב" או "לא טוב בכלל" ההכנסה בגובה 87% ו-85% בהתאמה מהכנסה של בעלי מצב בריאות "טוב מאוד". בהקשר של היקף התעסוקה נמצא, כי בעוד שמצב הבריאות קשור עם סיכוי נמוך יותר לתעסוקה בהיקף מלא (סיכוי גבוה יותר לתעסוקה בהיקף חלקי, אי-תעסוקה או אי-שייכות לכוח העבודה), מגבלה פיזית קשורה בעיקר לאי-שייכות לכוח העבודה (בנדרלי ואחרים, 2019).

המלצות מדיניות

כחלק מהסתכלות רחבה על תופעת הזדקנות האוכלוסייה בכלל, והזדקנות מיטבית[20] בפרט, לתעסוקת מבוגרים יש תפקיד חשוב בזכות תרומתה לחוסן הכלכלי של הפרט, לרווחתו הנפשית ולקשריו החברתיים, כמו גם, במקרים מסוימים, להיבטי בריאות. מטרת המחקר הנוכחי הייתה לאמוד את ההשלכות של תעסוקה או אי-תעסוקה של מבוגרים. לאור הממצאים שעלו במחקר על אודות ההשלכות החיוביות הרבות של עלייה בשיעורי התעסוקה: העלייה בתוצר, בהכנסות משקי הבית ולאור התועלות הלא כספיות שבעבודה, אנו ממליצים על צעדי מדיניות אחדים, שעיקרם ביטול תמריצים לצאת ממעגל העבודה והוספת תמריצים להארכת שנות העבודה. תמריצים אלו יפעלו להעלות את רווחת הפרטים, במיוחד כאשר התיקונים הללו יקלו על העובדים שרוצים להמשיך לעבוד מבלי להיפגע מכך מבחינה כלכלית.

כחלק מהמדיניות נרצה לצמצם את מספר משקי הבית שבהם שני בני הזוג אינם עובדים, תוך מיקוד בגילי 55-64, כלומר משקי הבית שעדיין לא הגיעו לגיל פרישה.

זאת ועוד, כפי שמראה אומדן הערך הכלכלי, תוספת של 1% במספר המועסקים בני 55-64 תורמת במידה הרבה ביותר לתוצר. זו מסקנה חשובה בנוגע לצעדי המדיניות, שכן חשוב לשים-לב לקבוצת העובדים המבוגרים עוד לפני שהגיעו לגיל פרישה. הישארותם בשוק העבודה עשויה להעלות את שיעורי התעסוקה גם בגילים מבוגרים יותר.

לאור כל אלו אנו ממליצים על צעדי מדיניות בשלושה ערוצים: **ממשלה, מעסיקים ועובדים**.

הממשלה: מומלץ להקטין את המיסוי על עבודה בגילים מבוגרים, למשל באמצעות שינוי הגובה של מבחן ההכנסות כתנאי לקצבת זיקנה מלאה, או ביטול מבחן ההכנסה וקבלת קצבה מלאה ללא קיזוז, כפי שנהוג ברובן הגדול של המדינות.[21] אומנם בטווח הקצר הצעד כרוך

20 מקסום העצמאות והאוטונומיה של האדם במהלך ההזדקנות ודחיקת התלות שלו בזולת ובמערכת.

21 החל מ-01.01.2022 הועלתה תקרת הדיסריגרד (העלאת ההכנסה מעבודה שאפשר להשתכר טרם קיזוז הקצבה). העלאת רף ההשתכרות בוצעה בשתי פעימות: בשנת 2022 – החל משכר של 6,749 ש"ח, משנת

בעלויות, אולם יש לקחת בחשבון שהוא ילווה בהמשך בהגדלת שיעורי התעסוקה, הגדלת התוצר והכנסות המדינה ממיסים, כמו גם, במקרים רבים, שיפור במצבם הנפשי והחברתי של המבוגרים שיבחרו להמשיך לעבוד. שיעור השינוי בגובה מבחן ההכנסה צריך להיות מדורג, כך שהמס האפקטיבי השולי בכל היקף תעסוקה לא יגרום לתמריץ להימנע מתעסוקה.

אומדן השכר מלמד על התרומה של כל אחת מהאוכלוסיות לתוצר במשק. אומנם הקבוצות החזקות שמרוויחות שכר גבוה יתרמו יותר לתוצר אם תישארנה בשוק העבודה, אולם יש לזכור את היתרונות הנוספים הלא-כספיים שיש להמשך התעסוקה אשר ראוי שגם אוכלוסיות נוספות יהנו מהם. לכן ההמלצה היא לחתור להגדלת שיעורי התעסוקה של כל אוכלוסיית המבוגרים, ללא תלות ברמת הכנסתם.

באופן ייחודי, למדינה יש אינטרס לדאוג גם לאוכלוסיות החלשות (ובעיקר לעובדים שנפלטו משוק העבודה מפאת גילם). עובדים אלה, אם לא ישתלבו מחדש בשוק העבודה, עלולים ליפול למעמסה גדולה על מערכת הרווחה ולהזדקק לקצבת השלמת הכנסה מעכשיו והלאה. מכאן החשיבות של ההשקעה גם באוכלוסייה החלשה שתמשיך להשתכר ולא להיות לנטל.

המעסיקים: אנו מציעים להגביר את אכיפת החוקים נגד גילנות. מסגרת חוקים ברורה ואכיפה טובה יכולות לבלום את צורות האפליה הגלויות יותר, כמו מגבלות גיל בהודעות "דרושים". דפוס כזה תועד למשל בארצות הברית (Neumark & Song, 2011), שבה נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה יכולה לבחון מודעות "דרושים" בעיתונים ובאינטרנט כדי לוודא שאין בהן אפליה על רקע גיל. יוזמה דומה יושמה בהולנד, שם נכתב במודעות: "משרות פנויות לכל הגילים". במקביל, מעסיקים האחראים על הצבת מודעות מסווגות פוגעות מקבלים מכתב המסביר מדוע מודעה זו מפלה, וכן מידע על חקיקה בנושא שוויון. מהניסיון בהולנד, הדבר הפחית את מספר המודעות הבלתי חוקיות. בפולין יש חברות שמשתמשות בלוגו "ידידותי לבני 50+" בהצעות העבודה שלהן כדי למשוך עובדים מבוגרים (OECD, 2019).

דרך נוספת למיגור תופעת הגילנות ושינוי תודעה בקרב מעסיקים היא הצטרפות למהלך בינלאומי של קביעת תקן ISO להעסקת מבוגרים. מדובר בתו ידידותי לגיל, שמגדיר פרקטיקות ארגוניות בכל אחד משלבי העבודה (גיוס, קידום, הכשרה, פרישה, אחרי פרישה, ועוד), שארגונים יכולים לאמץ כדי לאפשר למבוגרים עבודה בגילים מאוחרים, כולל אחרי גיל פרישה. כך, למשל, ארגונים יכולים לפתוח אפשרויות לתעסוקה מגשרת בארגון, כשהכוונה למשרות חלקיות שמעניקות לעובד מעבר הדרגתי מחיי עבודה לפרישה. מיזם

2023 – החל משכר של 7,750 ש"ח.

דומה בשם certified age friendly empoyer פועל גם בארצות הברית מאז 2005 (Driver & Henshon, 2022).

העובדים: מומלץ להקפיד על המשך התעדכנות מקצועית והכשרות נוספות שישמרו על רלוונטיות תעסוקתית ויאפשרו הסבה מקצועית במקרה הצורך. ההכשרות, אורכן ואופיין צריכות להתאים לאופק התעסוקתי הצפוי של העובדים על פי גילם בעת ביצוע ההכשרה.

לסיכום, לאור החישובים השונים שביצענו ניכר כי תעסוקת מבוגרים היא נושא בעל חשיבות מאקרו-כלכלית שיכול לתרום למשק בהיבטים שונים של צמיחה כלכלית ורווחה של הפרטים. התועלת הכספית הסופית אינה יכולה להסתכם במספר אחד. היא משתנה ותלויה במצבו הבסיסי של הפרט ובסוג האוכלוסייה שבסופו של דבר יישאר בשוק העבודה שנים ארוכות יותר. אם נצליח לשמר אוכלוסיות חלשות בשוק העבודה, תקטן התלות שלהן במערכות הרווחה. אם נצליח לשמר אוכלוסיות חזקות יותר, הרי שההשפעה על מערכות הרווחה תהיה זניחה והתרומה לתוצר תהיה גבוהה יותר. עם זאת, מטרת המחקר הייתה להראות את הערך הכלכלי של תעסוקת מבוגרים, או במילים אחרות, את העלות הכלכלית של אי-העסקתם. החישובים מראים בצורה חד-משמעית, שלמשק עשויה להיות תועלת רבה מהשקעה בתחום זה, כך שיתאפשר לכל אותם עובדים מבוגרים שרוצים או זקוקים לכך להישאר בשוק העבודה.

מקורות

אקשטיין, צ', ליפשיץ, א' ולרום, ט' (2018). *שוק העבודה כמנוע לצמיחה וצמצום העוני*. מכון אהרן למדיניות כלכלית.

בנדרלי, מ', פלוס, ר', מורד, ח', אברבוך, א', פרידמן, ל' וקלטר-ליבוביץ, ע' (2019). *הקשר בין מעמד חברתי-כלכלי ובין מצב הבריאות לאורך זמן*. מכון אהרן למדיניות כלכלית.

בנק ישראל (2018). *דין וחשבון חלק ב': גיל הפרישה האפקטיבי כעשור לאחר העלאת גיל הפרישה הרשמי*.

דוח הוועדה הציבורית לבחינת גיל הפרישה לנשים (2016).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2017). *תחזית אוכלוסייה עד 2065, חלופה בינונית*.

המוסד לביטוח לאומי (2018). *סקירה שנתית, ביטוח זיקנה ושארים*.

המשרד לאזרחים ותיקים בשיתוף המועצה הלאומית לכלכלה (2014). *מסקנות הוועדה לשילוב מבוגרים בתעסוקה וקהילה*.

מנחם-כרמי, ש' וקמחי, א' (2018). *מערכת הפנסיה בישראל: מצבה הנוכחי והשינויים הנדרשים בה*. שורש – מוסד מחקר כלכלי-חברתי.

ספיבק, א' (2020). *המוסד לביטוח לאומי, היחסים שלו עם תקציב המדינה והיציבות שלו לטווח הארוך*. המרכז לפנסיה ביטוח ופסיכולוגיה כלכלית, נייר עמדה.

ספיבק, א' וליזר, ד' (2021). *ניתוח עלות תועלת של הכנות לקראת פרישה*. מחקר עבור המשרד לשוויון חברתי וג'וינט-אשל, המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

ששינסקי, א' וזקן, ר' (2019). *גיל פרישה ומנגנוני פרישה גמישים במערכת הפנסיה*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Axelrad, H. (2018), Early retirement and late retirement: Comparative analysis of 20 European Countries. ***International Journal of Sociology 48*****(3), 231-250.**

Driver, T., & Henshon, A. (2022). Working longer solves (almost) everything: The correlation between employment, social engagement, and longevity. In Olivia S, Mitchel (Ed.), ***New models for managing longevity risk: Public-private partnerships*** **(pp. 70-90). Oxford University Press.**

Neumark, D., & Song, J. (2011). ***Do stronger age discrimination laws make social security reforms more effective?*** **NBER Working Paper Series.**

OECD (2019). ***Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*****. OECD Publishing.**

Sand, E., & Lichtman-Sadot, S. (2019). *The effects of a retirement age reform on couples' labor supply decisions.*

נספח: מודל אקונומטרי

לוח נ-5: מקדמי רגרסיית השכר לשעה, OLS, גילי 35-74, 2006-2018

	גברים				נשים			
	כולם	יהודים לא חרדים	ערבים	חרדים	כולן	יהודיות לא חרדיות	ערביות	חרדיות
תעודת בגרות	*0.163	*0.168	*0.154	*0.073	*0.210	*0.220	*0.102	*-0.009
	(0.0005)	(0.0006)	(0.0010)	(0.0032)	(0.0005)	(0.0005)	(0.0017)	(0.0038)
אקדמית חלקית	*0.261	*0.264	*0.292	*0.107	*0.237	*0.229	*0.329	*0.239
	(0.0005)	(0.0006)	(0.0014)	(0.0032)	(0.0005)	(0.0005)	(0.0016)	(0.0025)
תואר ראשון	*0.623	*0.630	*0.573	*0.428	*0.585	*0.578	*0.677	*0.555
	(0.0005)	(0.0006)	(0.0013)	(0.0039)	(0.0005)	(0.0005)	(0.0013)	(0.0028)
תואר שני ומעלה	*0.742	*0.738	*0.847	*0.694	*0.760	*0.753	*0.938	*0.746
	(0.0006)	(0.0006)	(0.0019)	(0.0044)	(0.0005)	(0.0006)	(0.0025)	(0.0037)
54-45	*0.041	*0.036	*0.053	*0.113	*0.041	*0.036	*0.117	0.002
	(0.0004)	(0.0005)	(0.0008)	(0.0024)	(0.0004)	(0.0004)	(0.0012)	(0.0019)
64-55	*0.036	*0.024	*0.131	*0.112	*0.048	*0.046	*0.202	*-0.044
	(0.0005)	(0.0005)	(0.0012)	(0.0028)	(0.0005)	(0.0005)	(0.0023)	(0.0028)
74-65	*-0.106	*-0.118	*0.029	*0.125	*-0.107	*-0.110	*-0.093	*-0.109
	(0.0009)	(0.0010)	(0.0033)	(0.0053)	(0.0010)	(0.0010)	(0.0143)	(0.0058)
ערבים	*-0.288				*-0.183			
	(0.0004)				(0.0006)			
יהודים חרדים	*-0.043				*0.101			
	(0.0011)				(0.0009)			
קבוע	*3.730	*3.733	*3.422	*3.687	*3.484	*3.489	*3.231	*3.641
	(0.0004)	(0.0004)	(0.0005)	(0.0018)	(0.0004)	(0.0004)	(0.0009)	(0.0024)
R2	0.237	0.188	0.275	0.129	0.225	0.211	0.374	0.184
מספר תצפיות	54,023	45,366	6,898	1,759	54,337	49,319	3,002	2,016

המשתנה המוסבר הוא לוג השכר לשעה של עובדים שכירים, במחירי 2018. אקדמית חלקית – כולל השכלה טכנולוגית או מקצועית שאינה אקדמית. זיהוי חרדים על פי גישת בית הספר האחרון. מדגם חדש החל מ-2012. הקבוצה המושמטת: השכלה עד תיכונית – כולל ללא תעודה ותעודה לא ידועה, גילים 35-44, יהודים לא חרדים.

מקור: עיבודי המחברות מתוך סקרי הכנסות והוצאות.

פרק 4

האתגר הניהולי של כוח העבודה המזדקן והארגון הרב-דורי

אילן משולם

מבוא

השינויים הדמוגרפיים המתבטאים בגידול במספר העובדים המזדקנים וברב-דוריות בארגון והשלכות מגפת הקורונה מעמידים ארגונים ומנהליהם בפני אתגרים חדשים ומורכבים. ארגונים, מנהלים ובפרט האחראים על ניהול ההון האנושי, נחשפים בשנים האחרונות לשינויים מרחיקי לכת בסביבה הארגונית, המחייבים מתן תשומת-לב מיוחדת והכוונה כך שימוצו, עד כמה שניתן, מלוא ההשלכות של שינויים אלו על פעילות הארגון ויביאו לשיפור בתוצאותיו העסקיות. המיוחד לתקופתנו היא העובדה, כי מספר שינויים מרכזיים וייחודיים בסביבת הארגון חברו יחדיו ומציבים בפני הניהול אתגרים שונים, קשים וחדשים. שינויים אלו מאתגרים את ההתמודדות עימם ודורשים בניית אסטרטגיה נכונה ומתאימה, תוך חשיבה של הנהגת הארגון בתנאים של סביבה משתנה, המגבירה את הקושי לחזות את כיווני התפתחותה והשפעתה על דפוסי הניהול ותוצאותיו. בשנים האחרונות, מומחים מזהים מנועי שינוי מרכזיים בסביבת העבודה אשר עשויים להשפיע על שוק העבודה במדינות המפותחות בעולם. אלה הם שינויים דמוגרפיים, טכנולוגיים וחברתיים. פרק זה יתרכז בשינויים הקשורים ישירות ובעקיפין בגיל העובדים. הפרק ידגיש שני שינויים עיקריים בסביבת הארגון: שינוי דמוגרפי והיותו של כוח העבודה רב-דורי. חשוב להתרכז בשינויים אלה ולהבין את השלכותיהם על ניהול הארגון ובמיוחד על ניהול ההון האנושי שלו.

שינוי הסביבה הראשון הוא, כאמור, השינוי הדמוגרפי הבולט, אשר על פיו אוכלוסיית העולם מזדקנת במהירות שלא הכרנו כמותה בהתפתחות ההיסטוריה האנושית. מספר האנשים בעולם מעל גיל 60 עולה וצומח בקצב רב ביותר בקרב כוח העבודה בכללו. זאת למרות נזקי

מגפת הקורונה אשר פגעה ברבים, בפרט בעובדים מבוגרים (World Health Organization, 2011). במקביל, ברבות מהארצות המפותחות, אנו עדים להאטה משמעותית בקצב הילודה. מדינות מתרבויות שונות מגיבות לתופעה זו באופן שונה, אך ללא ספק במדינות המפותחות באירופה (לרבות איטליה, אנגליה, צרפת, דנמרק ושוודיה) וכן בארצות הברית, באוסטרליה, ועוד, קיימת ירידה משמעותית במספר הילדים למשפחה. עובדה זו מקטינה בהדרגה את מספר הצעירים המצטרפים לכוח העבודה ומחייבת אף היא אסטרטגיה, הכנה ומחשבה על עתיד כוח העבודה והשפעתו על התפתחות המדינה והארגונים.

בנוסף לשינויים הדמוגרפיים ובעיקר בעקבות הגידול באוכלוסייה המבוגרת במרבית המדינות בעולם, אנו עדים לשינוי נוסף, גם הוא בפעם הראשונה בהיסטוריה, לפיו כוח העבודה הפך להיות רב-דורי (multigenerational), כך שניתן לזהות נוכחות בו-זמנית של דורות שונים של עובדים. לכל דור תפיסות, נקודות מבט, צרכים וערכים שונים, שמביאים עימם, מצד אחד, יתרונות רבים לארגון, ומצד אחר, גוררים קשיים ניהוליים וארגוניים, הנובעים מהצורך לזהות ולספק את צורכי כל דור ולגרום לו להרגשה חיובית ותורמת, לצד בעיות תיאום וממשקי עבודה.

זו הפעם הראשונה שהארגון וניהולו חייבים להתמודד עם מושג חדש של ניהול רב-דורי, שלו יתרונות רבים שיפורטו בהמשך, אך הוא מגביר את הדרישות מהניהול ומהעובדים ומעמיס עליהם אתגרים חדשים. אתגרים אלה דורשים תשומת-לב, ידע, נכונות, הבנה, הכשרה, חשיבה אסטרטגית מכינה ואמפתיה ליישומם בהצלחה (Harrison, 2007).

החלוקה המדויקת של מספר העובדים המבוגרים במדינה ובארגון, מחד גיסא, ושל הדורות השונים הפעילים בשוק העבודה, מאידך גיסא, עשויה להשתנות ממדינה למדינה ומארגון אחד למשנהו. חשוב להסתכל על התופעה בכללותה ולהבין את משמעותה מנקודת הראות הניהולית. כלומר, מהו השימוש הנכון והמתאים בכוח העבודה כך שיגביר, יעלה וימצה את מרב התועלת שניתן להשיג עבור היחיד, הצוות והמערכת הארגונית.

לשתי מערכות מרכזיות אלה של שינויי הסביבה, שהן הזדקנות האוכלוסייה והארגון הרב-דורי, השפעה מהותית לטווח הארוך על ניהול כוח העבודה בארגון. אליהן הצטרפה בשנת 2019 תופעה גלובלית נוספת, שגרמה למערך שלם של שינויים שהשפיעו על הארגון וניהולו, וזוהי מגפת הקורונה (COVID-19). המגפה גרמה לא רק למותם של מיליוני בני אדם ברחבי העולם, אלא גם לנזקים כלכליים עצומים והביאה עימה דרישות מפליגות לשינויים ממנהלי הארגונים. כדי לאפשר לארגונים להתמודד עם ההשלכות של תוצאות המגפה, נדרשו דרכים חדשות ושונות להתמודדות לצד המשך קיום עבודה שוטפת ומשותפת. שינויים אלו חייבו תמורות מרחיקות לכת בדרכי ההתארגנות לעבודה והוסיפו נדבך נוסף של מורכבות וקושי להבטחת ניהול מתאים ונכון של כוח העבודה. לחלקם של שינויים אלו,

כגון: עבודה מהבית, שעות עבודה גמישות, עבודה מרחוק, ועוד, יש השלכות לטווח ארוך על אוכלוסיית העובדים המבוגרים. שינויים אלה מאפשרים לעובדים שליטה טובה יותר על זמנם, כך שיוכלו להמשיך ולעבוד בגמישות רבה גם לאחר היציאה לגמלאות (שפר, 2021).

אין ספק, כי לכל אחד משינויי הסביבה שהוזכרו קיימת מורכבות שונה, השפעה שונה ודרכים שונות כיצד ליישמם, להתמודד עם המצב ולהכין את הארגון לעתיד. פרק זה יתאר את מהות כל אחד משני שינויי הסביבה האלו והשפעתם על הארגון וניהולו, תוך שימת דגש על האתגרים וההשלכות של השינויים, האסטרטגיות והגישות המומלצות במטרה להגיע לאיזון בין צורכי העובדים, הניהול והמערכת.

שינוי הסביבה הראשון: התבגרות והזדקנות כוח העבודה

כאמור, הנתונים הדמוגרפיים מצביעים על שינויים מרחיקי לכת הפוקדים היום את עולם העבודה. שינויים אלו חלים בתחומים שונים, כגון הזדקנות האוכלוסייה, ירידה בילודה, עלייה במספר הנשים העובדות, כוח עבודה רב-דורי, ועוד. השינויים משפיעים על מבנה כוח העבודה ועל כן מחייבים את מלוא תשומת הלב של מנהלי הארגון להשלכותיהם על הארגון ועובדיו.

הנתונים הדמוגרפיים ממדינות מפותחות בעולם, בכללן ישראל, מצביעים על הזדקנות משמעותית של אוכלוסיית העובדים, אשר עשויה להשפיע על האטת קצב הצמיחה והעלאת היחס שבין עובדים מבוגרים לצעירים. תחזיות שונות מראות, כי שיעור בני 65 ומעלה בקרב האוכלוסייה צפוי לעלות במרבית המדינות המפותחות (Shultz & Adams ,2007). בין שנת 1990 לשנת 2010 היה היחס שבין בני 65 ומעלה למבוגרים בגיל העבודה (גילים 25–64) יציב, כ-160 זקנים לכל אלף מבוגרים בגיל העבודה. צפוי כי משנת 2010 לשנת 2030 יעלה יחס זה ויגיע ל-230 זקנים לכל אלף בוגרים בכוח העבודה, גידול של מעל 40% בשני עשורים אלו בלבד (מרכז טאוב, 2005).

העבודה בגיל המבוגר מביאה עימה לא רק תועלת כלכלית, אלא גם מעצבת את תהליכי ההזדקנות, משפיעה ומיטיבה עם העובדים, למשל בשיפור ובחיזוק הקשרים החברתיים. מחקרים שנערכו מצאו, כי בגיל המבוגר העבודה בשכר היא משמעותית וכי קיימים קשרים ישירים בין תעסוקה לבין שביעות רצון מהחיים (אקסלרד ואח', 2021א). ואולם, תעסוקה בגיל המבוגר אינה רק צורך של העובדים ושל המשק, אלא גם של הארגונים. צורך זה נובע מההכרח לתגבר את כוח העבודה כדי להתגבר על פערים בידע, במיומנויות ובמומחיות, שעובדים אלו צברו במשך השנים בתחומי עיסוקם. לכן, גבוה הביקוש לבעלי מיומנויות והתמחויות בתחומים נדרשים, כגון הנדסה, מחשוב, רפואה ואחרים. נמצא כי להעסקת מבוגרים יש יתרונות רבים גם מבחינת המעסיק, בין השאר, משום שלעובדים אלו ניסיון רב

שנים, עולם ידע נרחב ומומחיות יקרת ערך בתחומי עיסוקם. הם מאופיינים בפריון גבוה, בנאמנות, בגמישות במקום ובשעות העבודה ובשגרת חיים יציבה (גולן, 2015). עם השנים, העסקת עובדים מבוגרים הופכת למגמה נפוצה יותר, אם כי עדיין לא מספקת, המדגישה את היתרונות שיש לארגון מעבודה עם אנשים בעלי ניסיון רב שנים, התורמים גם לעלייה ביצירתיות ולשיפור עבודת הצוות.

נוסף לכך, על פי תחזיות ה-OECD, האוכלוסייה במדינות המפותחות מזדקנת במהירות ומצופה כי בשנת 2050 יהיה בעולם העבודה עובד אחד בגיל 65 ומעלה על כל שני עובדים בגיל 20-64. זאת, בהשוואה למציאות הנוכחית, שבה מתקיים יחס של עובד אחד לכל שלושה. לדוגמה, חלקה של אוכלוסיית העובדים בני 50 ומעלה גדל בארצות הברית ב-2020 מ-37% ל-45%. בתקופה שבין שנת 2000 לשנת 2020 חלקם של העובדים (נשים וגברים) מעל גיל 60 הוכפל. אחוז הגברים המועסקים בשכבת גיל זו עלה מ-7.4% ל-14.8%, לעומת עלייה מ-6.3% ל-14.0% בקרב נשים. מספר התושבים בגיל 65 ומעלה אשר עמד ב-1950 על כ-13 מיליון איש, עמד ב-2020 על כ-58 מיליון ומצופה לעלות לכ-95 מיליון עד 2060 (Becker & Fiske, 2022). גידול זה נובע בעיקר מגידול במספר בני 60 ומעלה, שהצטרפו לכוח העבודה עקב העלייה בתוחלת החיים והתקדמות הידע הרפואי.

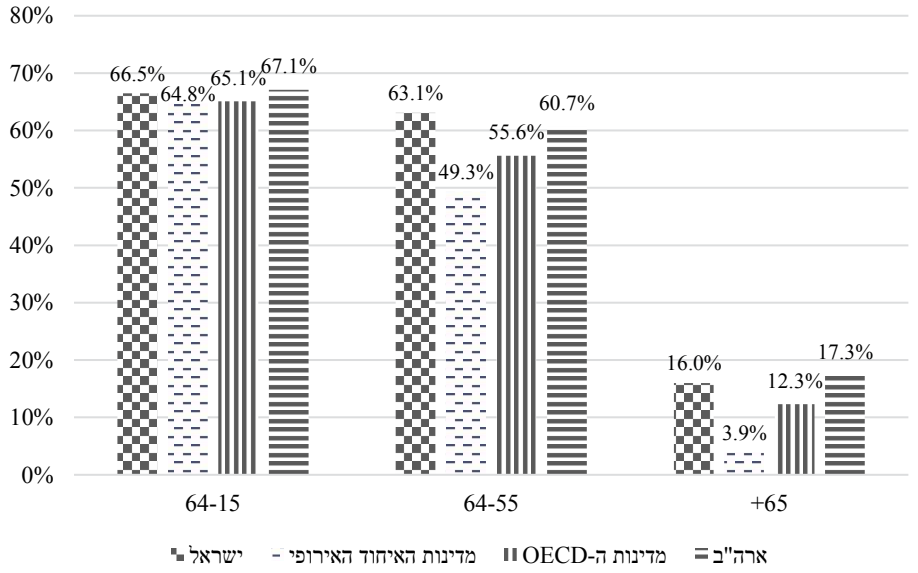
השינויים הדמוגרפיים בישראל המשליכים על הארגון וניהולו

בישראל, כמו במרבית המדינות המפותחות, תוחלת החיים מתארכת בעזרת התקדמות הרפואה ושיפור רמת הטיפול. עלייה זו מביאה עימה גידול במספר המבוגרים באוכלוסייה ובכוח העבודה וכן גורמת לדיונים רבים על מספר שנות העבודה וגיל הפרישה, המתאימים למצב המשתנה. עם זאת, רמת הילודה בישראל עדיין גבוהה מזו של הארצות המפותחות, בעיקר עקב השפעת המגזרים החרדי והערבי, אך גם באוכלוסיות אלו אנו עדים לירידה בילודה בשנים האחרונות. ואולם עדיין, קצב גידול האוכלוסייה בישראל בשנת 2022 עמד על 2.8 ילדים לאישה (המכלול, 2023) והוא גבוה מ-1.7 ילדים בממוצע ביחס לארצות המפותחות (קליגר [קסיר], 2020).

חשוב לציין, כי תוחלת החיים בישראל עלתה מ-76.7 שנים בממוצע ב-1990 ל-81.7 שנים בממוצע בשנת 2010 (שפירו, 2013) ועמדה בשנת 2019 על 82.65 שנים בממוצע (גל, 2020). בישראל, בדומה לשאר מדינות העולם, תוחלת החיים של נשים גבוהה מזו של גברים. ממוצע תוחלת החיים בישראל של נשים לשנת 2020 עמד על 85.2, בהשוואה ל-81.2 שנה לשנת 2000 ואילו תוחלת החיים של הגברים היא 81.6 לשנת 2020 לעומת 77.3 לשנת 2000 (המכלול, 2020). כמו כן, שיעורי ההשתתפות בכוח העבודה בישראל,

בדומה למדינות מפותחות אחרות, מעידים כי שיעורי התעסוקה אומנם יורדים עם הגיל, אך ניכרת מגמה של תעסוקה גם לאחר גיל 65, שלא נצפתה בעבר (ראו תרשים 1).

תרשים 1. שיעורי תעסוקה לפי קבוצות גיל



מקור: שירות התעסוקה, 2012.

עוד נאמד, כי מספר בני 65 ומעלה בישראל יעלה מ-900 אלף איש בשנת 2014 לכ-1.6 מיליון איש בשנת 2030 (המועצה הלאומית לכלכלה, 2015). לנוכח נתונים אלה לא מפתיע, כי בשנים האחרונות התפתחה מגמה ברורה, בעולם ובישראל, של העסקת עובדים מבוגרים, לרבות אלו שמעל לגיל פרישה. מגמה זו נובעת מעליית תוחלת החיים, המעודדת מבוגרים בעלי כושר ובריאות תקינים להמשיך לעבוד מטעמים חברתיים וכלכליים. מצב זה דוחף מדינות רבות, לרבות ישראל, לשקול מחדש את גיל הפרישה ודרכי עידוד לעבודה ולאפשר לעובדים להמשיך לעבוד גם לאחר גיל הפרישה.

יש לציין, כי שיעור העובדים שלאחר גיל הפרישה בישראל (גיל 67 ומעלה) אשר השתתפו בכוח העבודה עמד בשנת 2021 על 16.3%, כאשר 53.3% מהם עבדו במשרה מלאה (שירות התעסוקה, 2021). בנוסף לעלייה של אחוז העובדים המבוגרים בכוח העבודה, מצוטט במחקר, שנערך על ידי אוניברסיטת רייכמן (אקסלרד ואח', 2021ב), כי בשנים 2000 עד 2019 חלה עלייה משמעותית בשיעור התעסוקה של אזרחים, גברים ונשים, ותיקים בני 55-59. בשנת 2000 נתון זה עמד על 63.7% לגברים ו-45.1% לנשים, בעוד שבשנת

2019 עלה שיעור העסקת גברים ונשים בגיל זה, ל-77.4% ו-68.5%, בהתאמה. עם זאת, בישראל, למרות העלייה במספר המבוגרים בכוח העבודה, חל עיכוב בקביעת מדיניות ברורה לעידוד מתן אפשרות להעסקת עובדים בגיל הפנסיה. זאת, בהשוואה למדינות מפותחות, כגון שוודיה, גרמניה, הולנד, דנמרק וארצות הברית, אשר נקטו במדיניות ברורה וחזקה לעידוד תעסוקת עובדים שיצאו לפנסיה, הן על ידי העלאת גיל הפרישה והן על ידי מתן עידוד כלכלי והפעלת כלי עידוד נוספים (מרגלית ואח', 2020).

נזכיר כאן, לדוגמה, את חברת רפאל, שעודדה עובדים אשר הגיעו לגיל הפרישה להמשיך לעבוד ולפתח פעילויות חדשות בתנאים מיוחדים המתאימים לגילם והמאפשרים להם להמשיך ולעסוק בעבודות המנצלות את הידע שרכשו במשך השנים, בתנאים המתאימים לגילם (שעות עבודה וימי עבודה גמישים, סביבת עבודה הולמת, תפקידים מותאמים, תמיכת מערך משאבי אנוש, ועוד). גישה זו מאפשרת לעובדים להרגיש, כי הם ממשיכים לתרום לחברה, לארגון ולעצמם. כמו כן, הסדר זה מעודד את שאר חברי הארגון, הרואים את תמיכת הארגון בעתידם עם יציאתם לגמלאות (רפאל, 2023).

האתגרים העומדים בפני ניהול הארגון וההון האנושי לנוכח הזדקנות כוח העבודה

בשנים האחרונות, כאמור, אוכלוסיית העולם מזדקנת כאשר אוכלוסיית בני 65 ומעלה גדלה במהירות בעקבות העלייה בתוחלת החיים. תופעה זו מדאיגה את כלכלות העולם מאחר שאוכלוסייה זו עלולה להפוך למעמסה כלכלית גדולה על המפרנסים ועל מוסדות המדינה. גדל החשש כי מוסדות המדינה לא יוכלו לעמוד בעומס הוצאות הפנסיה, השירותים הרפואיים והוצאות הפנאי של קבוצת הזקנים. כתוצאה מכך, ממשלות בארצות המפותחות בוחנות את ההשלכות האפשרויות להעניק הטבות, תשומת-לב וכלים אשר יקלו על האוכלוסייה והמעסיקים להתמודד עם האתגר החדש. דוגמאות לדרכים ולכלים אלו הם שינוי במדיניות גיל הפרישה, העלאה מדורגת של גיל הפרישה, במיוחד לנשים, תמיכה בשמירה על יכולות העובדים באמצעות שדרוג מיומנויות, למידה והכשרה לתחומי עניין נוספים, הקמת מערך לאבחון של קבוצות עובדים בסיכון לנשירה ממעגל העבודה ובניית מערך תמיכה בהן, מתן תמריץ למעסיקים המממנים הכשרות לעובדים המבוגרים.

כפי שהמדינה תרה אחר הדרכים הנכונות והמתאימות לנצל לחיוב את המצב שייווצר, בו צפוי שכ-25% מכוח העבודה יהיו בני 55 ומעלה, כך גם צפוי כי הארגון עצמו יבחן את ההשלכות של המצב החדש לגביו. להלן ארבעה אתגרים מרכזיים העומדים בפני הארגון בהיבט זה:

האתגר הראשון: גיבוש אסטרטגיה לניהול ההון האנושי

אתגר זה, העומד בפני הארגון בהקשר לתופעה חדשה זו, הוא לאתר את הדרכים האפשריות אשר עליו לנקוט כדי להתאים את צרכיו העכשוויים והעתידיים למציאות החדשה בשוק העבודה. הארגון אינו יכול להתעלם מכך, שכרבע מכוח העבודה הקיים בשוק הוא מעל גיל 55. על הארגון לאמץ אסטרטגיה לקליטה ולהעסקת עובדים, הלוקחת בחשבון את הסיכונים וההזדמנויות ששוק העבודה יוצר. אסטרטגיה זו תגדיר את היתרונות והחסרונות שבהעסקת מבוגרים, לאילו תפקידים יתאימו במערכת ובאיזה היקף.

קיימים מספר יתרונות ברורים בהעסקת עובדים מבוגרים: (1) הזדמנות לאיתור ולשימור עובדים בשוק העבודה; (2) עובדים מבוגרים נוטים להיות מסורים יותר מהצעירים למקום העבודה, אין להם את הצורך ואי השקט בחיפוש מתמיד אחר מקום עבודה חדש או קידום או תוספת שכר והם גם אינם מטופלים בילדים קטנים; (3) עובדים מבוגרים עשויים להיות מאוד יצירתיים ולתרום לחדשנות בארגון; (4) עובדים מבוגרים מביאים ניסיון וידע מקצועי רב ומוכנים להשקיע בלימוד טכנולוגיות חדשות או בהרחבת הידע המקצועי שלהם; (5) עובדים מבוגרים עשויים לתרום ללכידות הצוות וליצירת אווירה של שיתוף ותמיכה חברתית; (6) אם מדיניות הארגון מאפשרת עבודה גם לאחר גיל הפרישה, ניתן להאריך את תקופת העבודה עד לגילים מתקדמים יותר (גלובס, 2023).

החסרונות בהעסקת עובדים מבוגרים נובעים בעיקר מהצורך הארגוני להתמודד עם האתגרים שהעסקת מבוגרים יוצרת, למשל: תמיכת הניהול במבוגרים ובצעירים כאחד; נכונות ומוכנות להארכת תקופת העבודה והתאמת סביבת העבודה להעסקת המבוגרים, כגון, הפעלת זמן עבודה גמיש, יצירת אפשרות למקום עבודה גמיש ויצירת אווירה מתאימה, הכוללת גם את התאמת תרבות הארגון לערכים שימזערו ביטויי גילנות. כמו כן, בהעסקת עובדים מבוגרים הארגון נדרש להשקעה, הן של אמצעים והן של זמן ניהולי ולמתן הזדמנויות להתעדכנות ולהתפתחות אישית באמצעות הכשרה ולמידה.

האתגר הראשון, אפוא, העומד בפני הארגון הוא הגדרת אסטרטגיה המנתחת את צורכי הארגון העתידיים מכוח העבודה שלו. אסטרטגיה זו תמליץ על הדרך אשר על הארגון לפעול בהצבת עובדים לעתיד, בקליטתם, בקידומם, בפיתוחם ובהתמודדות עם שאלות, כגון: איזה סוג עובדים יש לקלוט בעתיד? באילו מקצועות? באיזו רמת ניסיון? באיזה גיל? היכן יהיה מקום עבודתם? מרגע שהמטרות הרצויות, לגבי סוג העובדים וכמותם הנדרשת, ברורות וכוללות גם את ההחלטה האם ובאיזו משימה להעסיק מבוגרים או צעירים, יוכלו האחראים לניהול מערך ההון האנושי לפעול כשותפים מלאים עם שדרות הניהול. זאת כדי לבנות וליישם את האסטרטגיה, מה שיאפשר לארגון להתפנות ולהתמודד עם האתגר הבא.

האתגר השני: בחירה של התרבות הארגונית והתאמתה לארגון

מיקוד אתגר זה הוא בהתאמה ובטיפוח תרבות ארגונית, התומכת ומדגישה ערכים של שיתוף, תמיכה ואחווה בין כל חברי הארגון למרות הבדלי הגיל בין קבוצות העבודה (ראו גם ניהול הארגון הרב-דורי בהמשך). בין ערכים אלו יש לעודד רב-שיח פתוח על גילנות בעבודה ולמנוע יצירת אפליה המתייחסת לגיל לכל כיוון שהוא. שיתוף פעולה בין המבוגרים לצעירים דורש תשומת-לב ניהולית והימנעות מאפליית גיל מכל סיבה שהיא. הקניית ערכים לארגון היא פעולה מורכבת וממושכת, הדורשת תשומת-לב של הניהול בכלל וניהול המשאב האנושי בפרט (OECD, 2012). הקניית הערכים דורשת גם בנייה של כלים תומכי תרבות ודבקות במטרה ובמשימה לאורך זמן כדי לאפשר לערכים להיקלט ולהיספג על ידי העובדים ולהפוך לטבע שני שלהם. נדרש אף זמן ניהולי רב, פעילות ומעקב שוטפים של האחראים על ניהול ההון האנושי, המופקדים על פיתוח כלים להחדרת התרבות ולשמירתה, למדידה של קיום הערכים וההצלחה בהחדרתם למערכת. ארגונים רבים אינם סבלניים דיים לזמן הרב שלוקח לבסס ערכים ולהפכם לחלק מהתרבות הארגונית ונוטשים את נושא תרבות הארגון טרם הטמעתו (משולם והרפז, 2015). ההצלחה בהתגברות על אתגר זה טמונה בהבנה, בהרגשה ובמדידה הארגונית שתוכיח, כי ערכים אלו אכן נקלטו בארגון והפכו להיות חלק מבוסס בתרבות הארגונית שלו.

האתגר השלישי: ניהול ומיצוי הכישרונות של כוח העבודה הרב-דורי

באתגר זה באה לידי ביטוי נכונותו של ניהול הארגון להשקיע בפיתוח, בלמידה ובהכשרה של עובדים בכל גיל. כדי לשרוד בשווקים של היום יש להבטיח שעובדי הארגון הם בעלי ידע ומיומנויות הנדרשים על מנת להתמודד בתחרות ולעמוד בהלימה עם קצב השינויים, החלים לא רק בעולם הטכנולוגי, אלא במרבית תחומי הפעילות. כדי להבטיח שהארגון יתמודד עם השינויים ויעודד חדשנות, עליו לשים דגש על מתן אפשרויות ועידוד העובדים לגדול ולהתפתח בכל גיל. אתגר זה מחייב לא רק את הנכונות להשקיע משאבים בפיתוח, בהכשרה ובלימוד של העובד, אלא גם להשקיע בחשיבה ובתכנון של כיוון הפיתוח (הגדרת כיוון ההתפתחות של העובד והציפיות ממנו או ממנה). בכלל זה נדרשים חשיבה ותכנון לגבי המקצוע, ההכשרה והלימוד, דרכי ומקום הלמידה, ליווי ניהולי של התפתחות העובד, חיפוש אחר דרכים לעידוד העובדים ללמידה וכן השקעה בהתפתחות העובדים והכוונתם בתוך הארגון לניצול תוצאות הכשרתם. גם פעילות זו משותפת לניהול העסקי ולניהול ההון האנושי. עקרונות הגישה לפיתוח ולהכשרה חייבים לקבל חיזוק, תמיכה וביטוי במערך הערכי של הארגון, כלומר, להיקלט כערך בעל חשיבות בתרבות הארגון.

האתגר הרביעי: ניהול כוח העבודה המבוגר

האתגר האחרון, ברמה המעשית, הוא מציאת דרכים למיצוי מרבי של כוח העבודה המבוגר. עם הגידול בתוחלת החיים, צפוי כי בארגון יהיה מספר גדל והולך של עובדים אשר יגיעו לגיל פרישה, שמצב בריאותם תקין וברצונם להמשיך ולעבוד, הן מתוך דאגה לפרנסתם והן מתוך צורך חברתי או עניין שהעבודה מקנה להם. על הנהלת הארגון וניהול ההון האנושי לחשוב כיצד לאפשר לעובדים אלו להאריך את תקופת עבודתם גם לאחר גיל הפנסיה, בהתאם להנחה שאפשרות זו תואמת את מדיניות הארגון. החלטה זו כרוכה בהסדרים, כגון הגמשת שעות העבודה ומקום העבודה וכן הגמשת שיטות העבודה והתגמול והתאמתם לתנאים שייקבעו. כל זאת מתוך רצון לכוון, לייעץ ולסייע לעובדים המבוגרים להתארגן לדרך חיים חדשה (Sanders, 2022). להחלטה זו השלכה גם על העובדים הצעירים, שכן בכך הארגון מעביר להם מסר ערכי על החשיבות שהוא מקנה לתרומתם של העובדים המבוגרים ועל נכונותו לעזור גם להם בעת המתאימה ולתמוך בהארכת תקופת עבודתם.

לאחר זמן סביר, על הארגון לבחון את האסטרטגיה שהוצבה בראשית הדרך. בחינה זו תאפשר לארגון ללמוד באיזו מידה הושגו המטרות, היכן נתגלו טעויות, ומה ניתן לשנות כדי לשפר את התוצאות. פעילות זו מצריכה מהניהול הכללי לקיים קשר רציף עם העובדים כדי ללמוד מהם על הרגשתם לגבי מידת ההצלחה או הכישלון של יישום האסטרטגיה ולאפשר לערוך תיקונים אשר יובילו לקבלת תוצאות חיוביות יותר לארגון ולעובדים (Gerhardt et al., 2023; Lancaster & Stillman, 2002).

שינוי הסביבה השני: ניהול הארגון הרב-דורי

השינוי הסביבתי השני שאליו מתייחס פרק זה הוא התופעה אשר התפתחה בעוצמה בשנים האחרונות, של קיום כוח עבודה רב–דורי, המשפיע על הניהול הכללי בארגון והשגת מטרותיו. אין זה מפתיע שאלפי מאמרים ואף ספרים רבים (לדוגמה Postelnyak, 2023) נכתבו על הנושא (אך לא בישראל) במטרה לסייע למנהלים ללמוד ולהתגבר על הקשיים הרבים שתופעה חדשה זו מעוררת. המחקר על השוני הדורי קיים זה שנים רבות, אך זו הפעם הראשונה בהיסטוריה שארבעה דורות חברו לכוח העבודה באותו זמן (Lyons & Kuron, 2014). מרבית המחקרים העוסקים בנושא מזהים בין ארבעה לחמישה דורות שונים של עובדים בכוח העבודה. בהמשך יתוארו חמשת הדורות הקיימים, השוני ביניהם וכן הדרכים העומדות בפני הניהול כדי לגשר על השוני ולהניע את הארגון להגיע למחוברות בין עובדיו, לעבודה משותפת, לתקשורת ולתמיכה הדדית הנדרשים כבסיס להצלחת עבודת הצוות הארגוני.

דור מוגדר כקבוצה של יחידים אשר נולדו בתקופה מוגדרת בת עשרים שנה או בתקופה אשר העמידה לקבוצה ניסיון חברתי משותף (Lewis & Wescott, 2017). לוח 1 להלן מסכם בתמציתיות את חמשת הדורות השונים, את מאפייניהם העיקריים ואת המאורעות המרכזיים של התקופה אשר השפיעו על תפיסות העולם העיקריות של בני הדור (לדוגמה Haynes, 2011).

בעולם העבודה החדש של היום, עימו מתמודדים הארגונים, קיימים עובדים מכל הגילים, זקנים, מבוגרים וצעירים, הנושאים יחדיו באחריות לתוצאות פעילותם. בכל ארגון נמצא מספר דורות כאשר הפער בין הדור הצעיר ביותר לוותיק ביותר רק גדל והולך. הרקע החברתי, המערך הערכי, הגישה לאחריות ודרכי הביצוע, דרכי התקשורת והבנת האחד את האחר עשויים להיות שונים לחלוטין.

נציין כי הדור הראשון אשר נכלל בעבר כאחד הדורות הפעילים, "הדור השקט" (ילידי 1928–1945), אומנם כבר יצא ברובו הגדול לגמלאות ועזב את כוח העבודה, אך בארצות רבות, אשר מעודדות זאת, רבים מבני דור זה ממשיכים לעבוד באופן חלקי או מלא גם לאחר גיל הפנסיה.

לוח 1. חמשת הדורות, הערכים המאפיינים אותם והמאורעות שהשפיעו עליהם

שם הדור	שנות לידה וטווח גילי בשנת 2024	ערכים ומאפיינים	מאורעות וגורמים משפיעים
Veterans (הוותיקים) המסורתיים הדור השקט	1920–1945 גיל: 79–100	מסורים, משקיענים, נאמנים ומחויבים, נותני כבוד, אופטימיים, מכבדי חוק וסדר, מכבדים סמכות, מקנים חשיבות לצוות, חשים אי-נוחות משינויים, ממוקדים על יציבות.	השפל הכלכלי הגדול, מלחמת העולם הראשונה, מלחמת העולם השנייה, חדירת הטלוויזיה, צמיחת האיגודים המקצועיים.
Baby Boomers	1946–1964 גיל: 60–78	מכוונים לעבודת צוות, אופטימיים, חשיבה קלאסית, מכוונים להשגת מטרות ולהגשמה עצמית, חשיבות לצמיחה ארגונית, חשיבות לבריאות ולשמירה על כושר, תחרותיים, שואפים ליציבות תעסוקתית, להזדמנויות ולשינויים, נכונות לעבודה קשה -"וורקוהולים".	התנועה לזכויות האזרח, התנועה לזכויות האישה, הנחיתה על הירח, אהבה חופשית, הכרה בהפלות, המלחמה הקרה, עלייה חדה בילודה.

שם הדור	שנות לידה וטווח גילי בשנת 2024	ערכים ומאפיינים	מאורעות וגורמים משפיעים
דור ה– X	1980–1965 גיל: 59–44	בעלי ספקות, ציניים, חשיבות העצמי – אינדיבידואליסטים, מאוזנים, זקוקים לאיזון וליציבות כלכלית, חושבים גלובלית, בעלי מיומנות טכנולוגית, בלתי פורמליים, בעלי צורך בשייכות, מקבלי הומור, פרגמטיים, אינם מתרגשים מסמכות, בעלי צורך להיות בקשר עם בני גילם.	הדחת הנשיא ניקסון, נפילת חומות ברלין, נפילת האיחוד הסובייטי, משבר האנרגיה, קיטון ארגונים, עלייה בשיעור הגירושין, כניסת המחשב האישי, כניסת משחקי הווידיאו, עלייה בכניסת נשים לכוח העבודה, ירידה בילודה.
דור ה–Y דור ה"אני" Millennials	2000–1980 גיל: 44–24	אופטימיים, בעלי ביטחון עצמי, חברותיים, מכירים בחובה ציבורית, חשיבות להישגיות, ללמידה ולקיום אתגרים, שמירה על מורל גבוה, זקוקים לעידוד חיובי, עצמאים וצמאים לאתגרים, מונעים לביצוע העבודה, מדגישים גישה חיובית, מסוגלים לעשות כמה דברים בעת ובעונה אחת.	מלחמות, אסונות טבע, מגפות עולמיות, כניסת הפייסבוק, חדירת הטלפון הנייד, הדגשת הטכנולוגיה, רשתות חברתיות, פעילות הטרור (9/11).
דור ה–Z	2001– גיל: 23+	הדור הצעיר ביותר נמצא בתחילת דרכו, הצעירים נכנסים לתיכון וחלקם הבוגר יותר מתחיל לעבוד או מסיים את לימודיו, יצרו לעצמם שם כבעלי חשיבה פתוחה, ילידי העולם הדיגיטלי, ראייה לטווח ארוך, פתוחים לרעיונות ולשינויים, מעריכים מהירות, יעילות, מייחסים חשיבות לזמן ולסביבת עבודה גמישה.	חדירת הבינה המלאכותית, חברות במערכות חברתיות ממוחשבות, מגפת הקורונה והמעבר לעבודה מהבית, גמישות במקום ובזמן העבודה.

היתרונות והחסרונות של כוח עבודה רב-דורי

יש הטוענים שקיום דורות שונים בארגון מהווה עבור הארגון יתרון תחרותי. על בסיס מחקר שנערך על ידי איגוד הגמלאים האמריקאי (AARP, 2019) נמצא, כי כ–83% מהניהול הבכיר מסכימים שכוח עבודה רב–דורי הוא מפתח להצלחה ולצמיחה ארגונית. צוותי עבודה רב–דוריים הם בעלי ביצועים גבוהים יותר ומהווים מקור איתן ללמידה הדדית ולהתפתחות

כישורים והם מאפשרים יציבות, המשכיות ושמירה על הון אינטלקטואלי. הארגון הרב-דורי מביא תועלת רבה לא רק למערכת אלא גם לעובדים עצמם. בארצות הברית, לדוגמה, נמצא כי שבעה מתוך עשרה עובדים העידו, כי הם נהנים מהעבודה עם עובדים מדורות השונים משלהם (Collinsom & Hodin ,2023; Hulbert, 2023). עובדים מבוגרים נוטים להעריך את היצירתיות של הצעירים והצעירים נוטים להעריך את הניסיון והתבונה של העובדים המבוגרים. עובדים, מנהלים וחוקרים רבים רואים חשיבות ויתרונות רבים בתמיכה ארגונית לקיום רב-דוריות בארגון.

להלן היתרונות העיקריים לקיומו של כוח עבודה רב-דורי בארגון (AARP ,2018; Ince, 2022).

- עידוד חדשנות: השילוב של רעיונות חדשניים וניסיון עבודה ארוך-טווח.
- חיזוק ופיתוח כוח העבודה: קיום תמהיל של יכולות המתבססות על ניסיון, הכשרה ורקע שונה, המאתגר את כוח העבודה ואת היכולת למיצוי השוני וליצירת אינטגרציה ביניהם.
- בסיס לשיפור המיומנות ולעבודה אפקטיבית יותר: השפעת הדור המבוגר בעל הניסיון והרוגע על הדורות הצעירים החשופים יותר לטכנולוגיה החדישה.
- שימור ופיתוח של השיתוף בידע על פי עקרון ההדדיות: מצד אחד, השפעת הדורות הבוגרים – עם נאמנותם ומחויבותם לתפקיד ולארגון – על הצעירים. מצד אחר, הידע, השליטה בטכנולוגיה מתקדמת ורעיונות חדשניים של הדור הצעיר, המשפיעים על פעילות הדורות המבוגרים יותר.
- תרומה לאווירה המעודדת עבודת צוות משותפת: שילוב מוצלח מושך אנשים לעבודה בתחושה של התלהבות, אחווה והרגשת מחוברות.
- שיפור ההבנה והגישה ללקוחות: כוח עבודה מגוון מגביר את ההבנה להעדפות השונות של הלקוחות ומשפיע על קידום השיווק הארגוני.

עם זאת, יש לקחת בחשבון, כי קיים סיכוי רב לכך שהבדלים בערכים, בתפיסות, באמונות ובגישות השונות של בני הדורות השונים עלולים לגרום גם לקונפליקטים בארגון. אלה עלולים להקשות על ניהול הארגון ולפגוע בתפקודו באופן שיגביר את הקושי להשגת התוצאות הרצויות ויעמיס על הניהול דרישות המחייבות השקעת תשומת-לב מיוחדת בניהול כוח עבודה רב-דורי. על כן, קיימת חשיבות רבה שהארגון ומנהליו יהיו ערים להבדלים ולתכונות הייחודיות של כל דור וידעו לגשר על הפערים הקיימים בין הדורות. ללא הבנת ההבדלים, הצבת אסטרטגיות ניהוליות מתאימות ובניית תוכניות טיפול נכונות, הארגון יתקשה להניע את העובדים למצות את מלוא יכולותיהם ויהיה עסוק באופן תמידי בניהול קונפליקטים.

אתגרי הניהול הרב-דורי

מאחר שניהול רב-דורי, כאמור, עשוי לעמוד בפני קונפליקטים רבים איתם הוא יאלץ להתמודד ביום-יום, נעמוד בקצרה על חמישה אתגרים בולטים בהתמודדות זו.

1. האתגר הניהולי הבולט ביותר הוא הצורך של המנהלים עצמם להיות מודעים למורכבות הרב-דורית בארגונם ולהעמיק בלמידת זיהוי הדורות השונים בארגון על תכונותיהם השונות. על המנהלים ללמד ולהכשיר את עובדיהם להכיר בהבדלים הבין-דוריים וכיצד לכבד האחד את האחר. מערך משאבי האנוש בארגון מהווה מקור מקצועי מרכזי לתמיכה באסטרטגיות השונות וביישומן בשטח, הנדרשות כדי להניע את העובדים לשיתוף פעולה ולתמיכה בתהליכי הניהול הנדרשים.
2. על המנהלים לזהות ולהבין מהם הקונפליקטים שפער הדורות מייצר. לדוגמה, האם אלה קונפליקטים בדרכי התקשורת, כגון, האם יש לקיים דיאלוג ישירות עם עובדי אותו דור, או דיאלוג מעורב בין בני דור שונים (Asfour & Lettau, 2014; Ozaydin, 2019; Urick, 2022); האם צורת ההתקשרות צריכה להיות ישירה, או באמצעות רשתות התקשורת; מהי מידת הפתיחות המצופה? מהו סגנון הדיבור הנדרש? במילים אחרות, נדרשת רגישות רבה מצד הארגון, המנהלים וצוות משאבי אנוש לנושא התקשורת הבין-דורית כדי למזער את הקונפליקטים הטמונים בה.
3. על הניהול להתאים את ציפיותיו לשוני הרב-דורי. ישנם דורות המוכנים להקדיש לעבודה שעות רבות וארוכות, כדי להשיג את מטרותיהם, אפילו על חשבון זמנם הפרטי. לעומתם, בני דור אחר יתרכזו בשיפור היעילות על ידי התמקדות בתוצאות ולא בתשומות. הבדל זה הוא מקור לקונפליקט, המחייב הכוונה ניהולית וגישור בין הפערים. דוגמה למקור נוסף לקונפליקט בין-דורי, המחייב חשיבה ניהולית ודרכי טיפול נכונות, קשור למערכת התגמולים, הגישות והציפיות השונות בעניין זה. יש דורות המצפים לתגמול כספי ומיידי ויש הרואים חשיבות דווקא בתגמול לא חומרי, כגון הכשרה מקצועית, חוויית צוות, או הזדמנות להשתתף בצוות פיתוח מוצר או בתהליך חדש. על הניהול לברר מהם ההדגשים המתאימים לכל דור ולאפשר את מלוא הזדהות העובדים עם המסר וצורת התגמול.
4. תשומת-לב נוספת הנדרשת מניהול רב-דורי היא להימנע מקיום מערך נהלים המפלה בין הגילים, כדוגמת נוהלי גיוס עובדים, נוהלי קידום, שיקולים לגבי השקעה בהדרכה, בהכשרה ובפיתוח העובד, או בהכנסת גיל העובד כשיקול לקביעת עתידו והתפתחותו. למנהלים תפקיד חשוב בשמירה על כך שנוהלי הארגון ישמרו על שוויוניות בין הגילים ללא אפליה.

5. הניהול בארגון רב-דורי נדרש לשפר ולשמר את המחוברות הארגונית וקיומה של עבודת צוות פורייה תוך אחווה והרגשת שיתוף בין העובדים. כמו כן, נדרש מהניהול הרב-דורי להתאים את תרבות הארגון למציאות הרב-דורית. משמע, בנייה והחדרה של מערך ערכי התומך ותואם בתפיסה הארגונית לנושא והמשתלב עם שאר ערכי הארגון.

ארגון המתמודד עם סוגיות אלה בהצלחה הוא קבוצת "אסותא מרכזים רפואיים", אשר קולטת עובדים שפרשו לגמלאות מארגוני בריאות אחרים בעיסוקים נדרשים, כגון רופאים ואחיות חדר ניתוח, ואף מאפשרת עבודה לאחר הפרישה לעובדים בעלי כשירות מקצועית בתיאום עם צורכי הארגון. קבוצת "אסותא" פועלת להעלות את מודעות המנהלים לאתגרי הניהול הרב-דורי באמצעות הדרכות למנהלים על אודות הצרכים השונים של כל קבוצת גיל (אסותא מרכזים רפואיים, 2021).

אסטרטגיות לניהול רב-דורי

מהאמור לעיל ברור, כי ניהול צוותי עבודה מעורבים מבני דורות שונים בתפיסת עולמם, בציפיותיהם, בהרגלי עבודתם אינו הליך ניהולי קל והוא נושא עימו אתגרים רבים. במציאות של שוק העבודה של היום על האחראים לניהול הארגון ואנשיו לתת את הדעת ולזהות את הגישות, הכלים והאסטרטגיות המתאימות ביותר למיצוי מרבי של כוח העבודה הרב-דורי (Eppler-Hattab et al., 2024).

לסיכום חלק זה של הפרק נציין שבע אסטרטגיות עיקריות העומדות בפני הניהול והדורשות את תשומת-ליבו של המנהל. אימוץ אסטרטגיות אלו חשוב למיצוי היתרונות המגוונים של כוח העבודה הרב-דורי ולהפקת מרב התועלת לארגון ולעובדיו.

1. **התאמה והדגשה של תרבות הארגון לניהול הרב-דורי:** תרבות הארגון היא ציר מרכזי בניהול התפיסה וההכוונה של המערך הערכי של הארגון. הניהול הרב-דורי מחייב את הניהול להקדיש תשומת-לב מיוחדת למושג הגילנות (Cekada, 2012) בהקשרו הארגוני. יש לקחת בחשבון את הבדלי הגילים בין הדורות, אך להיזהר מיצירת אפליה כלשהי סביבם. היינו, מערכות הארגון חייבות להיות בנויות כך, שיזהו וימנעו כל אפליה הקשורה לגיל, כגון בקביעת תגמולים, בשכירת עובדים, בקידומם בתפקיד, בהשקעה בלמידה ובפיתוח. חשוב להכיר בקיומם של ההבדלים הבין-דוריים, אך לתמוך בתרבות אשר תעודד שוויוניות.
2. **הכשרה, הדרכה ולמידה של הניהול עצמו ושל העובדים:** אחד התחומים אשר ידרשו מהניהול תשומת-לב מרבית הוא למידה והדרכה עצמית של מהות הארגון הרב-דורי (Viterouli et al., 2023). מטרת ההשקעה באסטרטגיה זו היא ללמוד ולהכיר את

המאפיינים השונים והייחודיים של הדורות השונים בארגון ואת השלכותיהם על פעילות הארגון ומערכותיו. למידה זו נדרשת מהניהול הבכיר המוביל את הארגון וגם מכל המנהלים, על רמותיהם השונות. שלב מקביל וחשוב הוא להדריך ולהכשיר את העובדים להכיר בהבדלי הדורות ולכבד האחד את האחר. היינו, שיתוף העובדים בכל צורות ודרכי הלמידה המתאימות (בעזרת ניהול משאבי אנוש, המתמחה בנושא פיתוח והדרכה בארגון) להבנת השקפות העולם של העובדים השונים. פעילות זו דורשת בניית אסטרטגיה מתאימה, בחירה והתאמת דרכי ההכשרה ללומדים, קביעת העיתוי המתאים להכשרה וללמידה, הכרה בזמן הרב אשר נדרש לביצוע ההכשרה וכן תכנון ההוצאה הכלכלית הנדרשת לביצוע ההכשרה והלמידה. על הניהול הבכיר לקשור את תוצאות ההכשרה והלמידה למדידת הצלחתה ולהעביר משוב לעובדים על מידת היישום של ההכשרה והלמידה. שלב תוצאתי לאסטרטגיה זו הוא מתן ביטוי ארגוני ללמידה במערך התפתחות העובדים, היינו, בקידומם ובהתפתחותם בארגון. גם כאן, על הניהול להיעזר במערך משאבי אנוש אשר פעילויות אלו הן חלק מהתמחותו.

3. **ניהול ידע והעברתו במערך הרב–דורי** (Stevens, 2010): הידע הארגוני וניהולו הוא אחד הנושאים החשובים בניהול ארגונים. עובדים רוכשים ומעבירים ידע תוך כדי עבודתם. מטרת כל ארגון היא פיתוח ושמירה על הידע ומניעת התנוונותו עם המעבר לגיל המבוגר. כדי לשמור על יכולת התחרות של הארגון עליו לפתח כלים ודרכים לשימור הידע לאורך זמן ולצמצום הסיכון שיאבד עם הזדקנות אוכלוסיית הארגון. לדוגמה, מנהלים בכירים, רבים מהם מדור ה"בייבי בומרס", הם בעלי ידע וניסיון רב. עליהם לדאוג להעברת הידע שלהם לדורות הבאים טרם יציאתם לגמלאות. לדורות השונים דרכים שונות להעברה, לקליטה ולשמירת הידע. על הניהול להפעיל את דרכי הלמידה המתאימות לכל דור, החל מעידוד ללמידה מסודרת ועד להדרכה ולאימוץ גישות שונות להעברת ידע, הכוללות סימולציות, משחקים, אירועים, ימי עיון, ועוד. הניהול נדרש לקיים חשיבה עמוקה על הנושא ולתכנן את ביצועו באמצעות קביעת אסטרטגיה ברורה, תוך הישענות על יחידת משאבי אנוש בארגון ועל מומחים חיצוניים. אלה יסייעו לניהול הבכיר בתכנון ובביצוע הדרכים והכלים להעברת הידע ולבחינת מידת הצלחתה של פעילות זו.
4. **גישור בין הדורות:** הפערים התרבותיים בין הדורות מקשים על הניהול ועל יצירת אווירה של שיתוף ומחוברות. רבות נכתב על תרומת הניהול לצמצום ולסגירת פערים אלה (Hatfield ,2022). לדוגמה, רבים מבני דור ה"בייבי בומרס" רגילים להגיע לעבודה מוקדם ולסיים מאוחר, תוך ציפייה שהתגמול יהיה קשור לאורכו של יום

העבודה. חברי דור זה נוטים להעריך גמישות וחופש ויקימו צוותי עבודה שיפעלו להשגת מטרותיהם. לעומתם, עובדי דור ה-Y נוטים לסרב לקבל כמובנים מאליהם תנאי עבודה המגבילים עובדים לזמני עבודה קבועים. ברגע שפערי הגישות, הערכים והתכונות השונות של כוח העבודה הרב-דורי יהיו ברורים יותר למנהלים, יהיה להם קל יותר לעודד ולתגמל עובדים ולעזור בגישור על פערי הגישות המייצגים את הדורות השונים. גישור על פערי דורות יאפשר יצירה ועידוד של עבודת צוות, שיפור התקשורת ויישום גמישות בהסדרי עבודה שונים, המכוונים להטמיע תהליכי חיבור בין הדורות.

5. **התמקדות בצמצום פערי התקשורת בין הדורות:** אחד המאפיינים הבולטים של ההבדלים הרב-דוריים הוא השוני בדרכי התקשורת של כל דור. צמצום פערי התקשורת ויצירת שיח משותף בין הדורות הוא אתגר מרכזי העומד בפני המנהלים בארגון. ללא בניית דרכים, כלים ושיטות לחיבור תקשורתי בין הדורות לא ניתן יהיה להגיע לעבודת צוות, למחוברות ולאחווה ארגונית. על הניהול הכללי, בשיתוף עם משאבי אנוש, לזהות מהי צורת התקשורת המתאימה ביותר (לדוגמה, שיחות ישירות פתוחות מול יחידים או בקבוצות, תקשורת בכתב, דיונים, הרצאות, ניתוח אירועים). לאחר שזוהו אמצעי תקשורת המתאימים לדורות השונים, על הניהול להשקיע בהכוונת המערכת להטמעתם וביצירת מערך תקשורתי קבוע ומתמשך, כגון פגישות צוות, פגישות בין-צוותיות, פגישת מנהלים לעדכון, פגישות אחד על אחד, תקשורת בכתב באמצעות טכנולוגיה פנים-ארגונית, כנסים, ועוד. חיזוק התקשורת יסייע גם למימוש פוטנציאל השוני הבין-דורי, על ידי בניית כלי ניהול הולמים לחיזוק הקשר ומתן משוב בין חברי הארגון תוך דגש על בניית אמון והערכה הדדית.
6. **עידוד וחיזוק עבודת הצוות הרב-דורי:** אסטרטגיה נוספת לחיזוק עבודת הצוות היא בנייה של צוותי עבודה בעלי אווירת שיתוף, אחווה ותמיכה הדדית (Holloway & Cox, 2010). כדי להגיע להישגים בתחום זה, על הניהול לכוון לכך שציפיותיו מאנשי הצוות יהיו ברורים וגלויים לכל השותפים לצוות. זאת תוך מתן תשומת-לב לצרכים הייחודיים של חברי הצוות, בני הדורות השונים, ולשמירה על איזון ביניהם. עבודת צוות מוצלחת תביא למיצוי ולשילוב היתרונות שחברי הצוות, המייצגים תפיסות, גישות ודרכי עבודה שונים, עשויים לקדם בפעילות המכוונת לחדשנות וליצירתיות. זאת תוך חיזוק התפיסה של שיתוף העובדים בידע ועידוד אווירת ה"ביחד".

7. **בניית דרכי תגמול מתאימות לכל דור תוך שמירה על אחדות ארגונית:** תגמול הוא מושג רחב של מערך אמצעי ההכרה בתשומות העובד ובתרומתו לארגון. מערך השכר חייב לשמור על אחדות ארגונית ולכן הגישה חייבת להיות זהה לכל חברי הארגון ללא קשר לגילם. עם זאת, ישנם כלי תגמול והערכה אשר ניתן להתאים לציפיות העובד היחיד או לעובדי דור מסוים, כך שישמשו מקור למשיכה, לעידוד ולהנעה של העובד המסוים או של בני דורו. דוגמה למערכות כאלו הן הפעלת עקרונות של ארגון לומד, מתן מענקים שנתיים, מתן מענקי הכשרה ולמידה, מתן אופציות למניות הארגון, פרסי הכרה על ביצוע מיוחד, תהליכים להסרת המחיצות ביו עובדי הדור, ועוד. במילים אחרות, רצוי להתאים את תפיסת התגמול לכך שלכל דור יש מניעים שמושכים אותו באופן שונה.

לסיכום, הארגון הרב-דורי הוא איתנו לשנים רבות. הוא דורש ומחייב את הניהול להתארגנות שתהיה מכוונת להתמודדות עם השוני שבין הדורות, תוך שימוש נכון ביתרונות הרב-דוריות כדי שהארגון ישיג את מטרותיו. כפי שציינו, הדרישות מניהול רב-דורי הן רבות ומורכבות, אך ההשקעה עשויה למצות את מרב היתרונות, שצוינו לעיל, שיש לארגון הרב-דורי להציע.

בפרק זה עמדנו על השלכות שינויי הסביבה אשר חברו יחדיו, השפיעו וימשיכו להשפיע על הארגון ועל דרכי ניהולו. הדגשנו את תפקידם המשתנה של מנהלי הארגון ושותפיהם למאמץ הניהולי וכן של המומחים לניהול המשאב האנושי, הנושאים במרבית ההשלכות של שינויים אלו. ניסינו לעמוד לא רק על תיאור השינויים והשפעתם על הארגון, אלא גם על מספר צעדים מרכזיים שעל השיתוף הניהולי לבצע כדי להפיק את מרב התועלת מהמצב החדש שנוצר. הניהול הרב-דורי מחייב את מנהלי הארגון לחשיבה עמוקה ויסודית על דרכי יישום תפקידם בעתיד. הוא מחייב נכונות להקדיש זמן להבנת ההשלכות, לרכישת ידע ולקבלת עזרה מיועץ חיצוני או פנימי לארגון, אשר לו הידע והניסיון. אין ספק שעולם העבודה נעשה מורכב יותר עקב שינויי הסביבה הרבים, בין אם אלו שינויים טכנולוגיים, דמוגרפיים או אחרים.

מקורות

אסותא מרכזים רפואיים (2021). *דוח אחריות תאגידית 2019 וסקירת פעילות 2020*.

אקסלרד, ה', לוסקי, י' ושרמן, א' (2021א). *תעסוקה ורמת האושר: השפעת תעסוקה על רמת האושר בקרב ישראלים בני 60–80*. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

אקסלרד, ה', אקשטיין, צ' ולרום, ט' (2021ב). *התועלת הכלכלית בהעסקת עובדים מבוגרים*. מכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן.

גל, א' (2020). דוח ארגון הבריאות העולמי לשנת 2019. "באיזו מדינה חיים הכי הרבה – ומה תוחלת החיים בישראל? *Ynet*, 10.12.20.

גולן, ז' (2015). *אזרחים ותיקים: המאגר הגדול ביותר של משאבי אנוש לא מנוצלים*.

גלובס (2022). המחקר שמנפץ את המיתוסים: עובדים מבוגרים טובים למקום העבודה. מתוך מגזין הניהול של הרווארד, *גלובס*, 18 במאי, 2022.

המועצה הלאומית מצב לכלכלה (2015). *הערכת אסטרטגיה כלכלית-חברתית*.

משולם, א' והרפז, י' (2015). *ניהול משאבי אנוש הגישה האסטרטגית* (עמ' 174–200). הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה ומשכל (ידיעות אחרונות).

מרגלית, י', גורדון, ג' וקידר, י' (2020). *תעסוקת מבוגרים בישראל: המלצות מדיניות לשילוב ושימור בני 50+ בשוק העבודה*. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל (2005). *דוחים את הפנסיה? מגמות תעסוקתיות בקרב האוכלוסייה המבוגרת בישראל*.

קליגר (קסיר) נ' (2020). *עולם אחר: מבט מקרוב על הצפיפות בחברה החרדית*. צפוף: הפורום לאוכלוסייה, סביבה וחברה. האוניברסיטה העברית, תל אביב, מפגש 6.5.2020.

רפא"ל (2023). *דוח ESG 2020–2021*.

שירות התעסוקה (2012). *שיעור התעסוקה לפי קבוצות גיל (ב%)*. עיבוד שירות התעסוקה לנתוני 2012.

שירות התעסוקה הישראלי (2023). *סיכום שנת 2021*.

שפירו, א' (2013). *דרכים להשתלבותם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות*. מרכז המידע והמחקר של הכנסת.

שפר, נ' (2021). עבודה מרחוק ניהול מקרוב: אתגרים והמלצות בעבודה מרחוק. *חידושים בניהול*, 9, 20–29. הפקולטה לניהול אוניברסיטת תל-אביב.

אתרים

אתר וואלה. *העסקת אזרחים ותיקים: מה קורה בישראל לעומת המצב בעולם*.

המכלול (2020). *תוחלת החיים בישראל – השוואה היסטורית*.

המכלול (2023). *דמוגרפיה של ישראל*.
אתר פרישה. *המשך עבודה לאחר פרישה*.

AARP (2018). ***Mentorship and the value of a multigenerational workforce*****. December.**

AARP (2019). ***The longevity economy outlook: How people age 50 and older are fueling economic grown, simulating jobs, and creating opportunities for all.***

Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. ***Journal of Leadership, Accountability, & Ethics, 11*****(2), 58-69.**

Becker, T., & Fiske, S. T. (Eds). (2022). ***Understanding the aging workforce: Defining a research agenda*****. National Academic Press.**

Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. ***Professional Safety, 57*****(03), 40-44**

Collinson, C., & Hodin, M. (2023). Best practices for engaging a multigenerational workforce. ***Harvard Business Review*****.**

Cox, J., & Holloway, M. (2010). Multi-generational team building in today's work environment. ***International Handbook of Academic Research and Teaching, 10*****, 61-68.**

Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2024). The role of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values in the formation of workplace age-friendliness: A multilevel cross-organizational study. ***Journal of Population Ageing*****,** ***17*****(3), 449-473.**

Gerhardt, M. W., Irving, P., Poo, A. J., & Gupta, S. (2023). ***Multigenerational workplace*****:** ***The insights you need from Harvard Business Review*****. Harvard Business Press.**

Harrison, L. H. (2007). ***Managing today's. multigenerational workforce.***

Hatfield, S. L. (2002). Understanding the four generations to enhance workplace management. ***AFP Exchange, 22*****(4), 72-74.**

Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences in the workplace. ***Journal of Corporate Real Estate, 13*****(2), 98-108.**

Hulbert A. (2023). ***The power of ten benefits of hiring a multi-generational workforce*****.**

Ince, F. (2022). ***The human resources perspective on the multigenerational workforce. In international perspectives and strategies for managing an aging workforce*** **(pp. 274-297). IGI Global.**

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). ***When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work.*** **Harper Collins.**

Lewis, L. F., & Wescott, H. D. (2017). Multi-generational workforce: Four generations united in lean. ***Journal of Business Studies Quarterly, 8*****(3), 1-14.**

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. ***Journal of Organizational Behavior,35*****(S1), 139-157.**

OECD. (2012). ***OECD employment outlook.*** **OECD Publishing.**

Ozaydin, S. (2019). Organizational culture as a tool for managing a multigenerational workforce in project management. ***Research Journal of Business and Management, 6*****(3), 185-203.**

Postelnyak, M. (2023). ***Managing multigenerational workforce.***

Sanders, R. E. (2022). ***The evolution of diversity management: Achieving employee satisfaction among four workforce generations.*** **Trevecca Nazarene University.**

Shultz, K. S., & Adams, G. A. (2007). In search of a unifying paradigm for understanding aging and work in the 21st century. In K. S. Shultz, & G. A. Adams (Eds.), ***Aging and work in the 21st century*** **(pp. 303-319). Psychology Press.**

Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. ***International Business Research*****, *3*(3), 77.**

Urick, M. J. (2022). ***Leadership in multigenerational organizations: Strategies to successfully manage an age diverse workforce.*** **Emerald Publishing Limited.**

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2023). Linking adult learning to knowledge management in a multigenerational workforce. ***European Conference on Knowledge Management, 24*****(2), 1410-1420.**

World Health Organization & National Institute of Aging. (2011). ***Global health and aging.***

פרק 5

סביבות עבודה ידידותיות לגיל: מאפיינים ומדד להערכתן[22]

רפי אפלר-ח'טאב

מבוא

התארכות תוחלת החיים הפעילה והשתנות התמהיל הגילי של כוח העבודה, יחד עם הפער הגובר והולך בין רצונם של עובדים מבוגרים להמשיך לעבוד לבין נכונותם של מעסיקים לאפשר זאת, מדגישים את הצורך בשינוי נורמטיבי ביחס לשילובם ולתרומתם של עובדים אלו בשוק העבודה. על פי תחזיות האו"ם, עד לשנת 2050, גילו של אחד מכל שישה אנשים בעולם יהיה מעל 65, לעומת אחד מכל 11 בשנת 2019. תוחלת החיים בישראל היא מהגבוהות בעולם המערבי, כך שעד שנת 2050 צפויים 17.4% מאוכלוסייתה להיות בני 65 ומעלה (UN, 2019). כתוצאה מהזדקנות האוכלוסייה, חלקם הפוטנציאלי של עובדים בגיל 55 ומעלה בשוק העבודה העולמי (ובישראל) צפוי לגדול מכ-22% בממוצע בשנת 2015 (26% בישראל) ולהגיע לכ-32%-40% עד לשנת 2030 (27% בישראל), ולכ-33%-42% עד 2050 (28% בישראל; UN, 2017).

עם זאת, שיעורי ההשתתפות של עובדים מבוגרים בכוח העבודה בעת הנוכחית נמוכים באופן ניכר ביחס לביקוש לעבודה מצד אוכלוסייה זו. בישראל, בדומה למדינות החברות ב-OECD, אחד מכל חמישה בני 65 ומעלה היה מועסק בשנת 2019 (OECD, 2019). נתון זה עומד כנגד שיעורים גבוהים משמעותית, למעלה מ-50% על פי מספר הערכות, של אנשים בגילים אלו המצהירים על רצונם להמשיך לעבוד, בכפוף לתנאים שיאפשרו זאת

22 פרק זה מבוסס על עבודת הדוקטורט של המחבר, שנערכה בהנחיית פרופ' ישראל דורון ופרופ' אילן משולם מאוניברסיטת חיפה.

(וינטר ומוגרמן, 2019; Sullivan & Al Ariss, 2019). אכן, גוף ידע מצטבר מצביע על כך, שמשאביהם של עובדים מבוגרים, הממשיכים להיות מועסקים, ממוקמים במידה רבה ברמה הארגונית, בהתאם לזמינותם של תנאי העסקה, תרבות ארגונית ואקלים ארגוני הולמים בסביבות העבודה שלהם (Chen & Gardiner, 2019; Pak et al., 2019). אולם מנגד, נוכחותם של נורמות, תקנות והסדרי עבודה מוטי-גיל בשוקי העבודה מטילה אילוצים וחסמים המעכבים את המשך ההכללה של עובדים מבוגרים רבים בכוח העבודה (Eppler-Hattab et al., 2024; Hertel & Zacher, 2018).

הצורך בסטנדרט העסקה ידידותית לגיל

האתגר של העלאת ההשתתפות בכוח העבודה בגילים מבוגרים מחייב לא רק את דחיית גיל הפרישה הנורמטיבי מעבודה, אלא גם שינוי תרבותי שישלב ערכים מתאימים ביחס לגיל ולהזדקנות בעבודה. זאת לצד אקלים תעסוקתי שיתמוך במענה לצרכיהם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה (Appannah & Biggs, 2015). בהתאם לכך, ארגונים אשר יבקשו לאמץ תרבות ארגונית ואקלים תעסוקתי תומכי עבודה בגיל המבוגר עשויים, בין היתר, להעריך את ניסיונם וחוכמת חייהם של עובדיהם המבוגרים ואת יכולתם להמשיך לתרום ולהנחיל ערכים ארגוניים של הוגנות, שוויוניות והתפתחות כלפי הגיל המבוגר. כמו כן, ארגונים אלה יוכלו לטפח דיאלוג בין-דורי פורה כדי לטפל בהתיישנות הידע של העובדים המבוגרים ואף ליישם מדיניות של העדפה מתקנת מוטת-גיל על פי קריטריונים של גיוון גילי בכוח העבודה (אפלר-ח'טאב ואח', 2020; Burke, 2017).

כדי לאפשר לארגונים למדוד את התנהלותם במגוון נושאים הקשורים בהעסקה מועילה ובריאה של עובדים מבוגרים, כמו גם לשפר את הטעון שיפור ולשמר את הדרוש שימור ביחס להם, יצא לאור בשנת 2020 כלי מדידה בשם "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" (Eppler-Hattab et al., 2020). מודל המחקר הרעיוני, שעליו התבסס פיתוחו של מדד זה, מתכתב עם התפתחות כלל-עולמית של ערים וקהילות ידידותיות לגיל. המודל מעוגן בתיאוריות של תרבות ארגונית ואקלים ארגוני הקשורות לגיל, בשילוב עם תיאוריות גרונטולוגיות העוסקות בהתפתחות אישית ומקצועית במהלך החיים (אפלר-ח'טאב ואח', 2020). המדד עשוי לשרת חוקרים בתחום ההזדקנות והעבודה וכן מעצבי מדיניות ברמה הארגונית והלאומית, המופקדים על קידום והתאמה של העסקה שוויונית לגיל בכלל ולכוח עבודה מזדקן ומבוגר בפרט. המדד מאפשר החלת סטנדרט העסקה ידידותית לגיל אשר עשוי לתרום לפיתוח סביבות ארגוניות המתאימות לעבודה בגיל מבוגר.

רקע תיאורטי: תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל

המושג "תרבות ארגונית" מתייחס, על פי ההגדרות המקובלות, למבנים התפיסתיים העמוקים של הארגון המושרשים בערכים, באמונות ובהנחות היסוד המשותפות לחבריו (Schein, 2010). האקלים הארגוני מונע בעיקרו על ידי התרבות הארגונית, תוך שהוא מתייחס לתפיסות ולחוויות המשותפות של העובדים לגבי סביבות העבודה שלהם ולמשמעות שהם מעניקים למדיניות ולפרקטיקות לניהול המשאב האנושי ולהתנהגות מצופה, נתמכת ומתוגמלת בעבודתם (Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013).

המדיניות ופרקטיקות העבודה לניהול המשאב האנושי הם עקרונות, כללים וקווים מנחים שגיבש הארגון בתחום זה לשם השגת מטרותיו, בנושאים כגון הדרכת עובדים, פיתוח וניוד עובדים, עידוד עבודת צוות, ניהול ידע ואפקטיביות העבודה וכן גיוס ושימור עובדים (Lepak et al., 2006).

מאפיינים של תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל הם מרכיב צומח בתחום ההזדקנות והעבודה. עם זאת, בשנים האחרונות התפתח זרם מחקרי סביב אקלים ארגוני מוכלל גיל כתפיסה שאינה מתייחסת לתנאים התרבותיים המקדימים שלו וגם לא לתרבות ארגונית ולאקלים ארגוני ייחודיים לעובדים מבוגרים. לדוגמה, בוהם ואח' (Boehm et al., 2014) הגדירו אקלים של גיוון גילי בארגון כ"תפיסה המשותפת של חברי הארגון לגבי הטיפול ההוגן והלא מפלה של עובדים מכל קבוצות הגיל בכל הנוגע לפרקטיקות, מדיניות, נהלים ותגמולים ארגוניים רלוונטיים" (עמ' 671). באופן דומה, זאכר ויאנג (Zacher & Yang, 2016) הציגו את המושג "אקלים ארגוני להזדקנות מוצלחת בעבודה", והגדירו אותו כ"תפיסה משותפת של העובדים לגבי המידה שבה הארגון שלהם מאפשר הזדקנות מוצלחת בעבודה" (עמ' 1).

למרות חשיבותה של ההתייחסות לשאלה האם עובדים מכל הגילים בארגון מוערכים באופן שוויוני, גישות כוללניות אלה, אשר אינן מתייחסות באופן מיוחד לעובדים מבוגרים, אינן מתייחסות אל החששות והצרכים המיוחדים, ששכיחותם נוטה לעלות עם הגיל. בכלל זה: הצורך בעדכון ובשדרוג ידע ומיומנויות, בשמירה על סביבת עבודה בריאה, בעיצוב מחדש של העבודה ובגמישות תעסוקתית. עקב ההשלכות המהותיות של הזדקנות כוח העבודה ברוב המדינות המפותחות ובכללן בישראל, פערי הידע על אודות מרכיבי תרבות ארגוניים ייחודיים כלפי עבודה בגיל המבוגר מהווים חיסרון בולט בספרות המחקרית. מכאן גם החשיבות של פיתוח תפיסה ידידותית לגיל המבוגר בעבודה, כפי שמובא בפרק זה.

כיצד, אם כן, עשוי המושג "ידידותיות לגיל" לבוא לידי ביטוי במקום העבודה? מקום עבודה ידידותי לגיל ניתן לתיאור כמקום השומר על תרבות ארגונית ועל אקלים ארגוני שבהם עובדים בכל גיל בכלל, ועובדים מבוגרים בפרט, מתקבלים ומטופלים עניינית בהתאם

ליכולותיהם ולצרכיהם. כינונה של סביבת עבודה שכזו עשוי לבוא לידי ביטוי בהטמעה של מדיניות, פרקטיקות לניהול ההון האנושי וערכים ארגוניים, שיאפשרו למנף את מכלול הכישרונות והידע הנצבר של עובדים מבוגרים לטובת התועלת הכוללת של הארגון ואנשיו (אפלר-ח'טאב ואח', 2020). לדוגמה, מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר עשוי להיות מפעל ייצור שבו במקום לפטר עובדי "צווארון כחול" מבוגרים, המתקשים להמשיך בעבודתם הפיזית, הנהלת הארגון מקלה עליהם ומסייעת להם לבצע את תפקידם טוב יותר. כך עשתה, למשל, יצרנית הרכב הגרמנית BMW בשורה של שינויים ארגונומיים שערכה בפסי הייצור שלה (Loch et al., 2010; Ortar et al., 2023).

המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל" טומן בחובו רב-ממדיות נוכח מגוון ההיבטים הפיזיולוגיים והפסיכולוגיים והמנגנונים הארגוניים הקשורים בהתאמות ארגוניות חיוניות לעבודה בגיל מבוגר (Burke, 2017; Chen & Gardiner, 2019). בהקשר זה, ניתן להכיר בכך, שהיקף הכיסוי של פרקטיקות ארגוניות ידידותיות לגיל עשוי להיות מוגבל או מקיף במהותו, כלומר רלוונטי במיוחד לעובדים מבוגרים או מתאים לעובדים בכל גיל (Boehm et al., 2021). לדוגמה, פרקטיקות כגון עיצוב מחדש של העבודה, מנטורינג בין-גילי ושדרוג מיומנויות עבודה שהתיישנו עשויות להועיל במיוחד לעובדים מבוגרים, בעוד שפרקטיקות כגון משרות גמישות, פעילויות רווחה רב-גיליות ולמידת מיומנויות עבודה חדשות עשויות לגעת בכל העובדים. תרבות ארגונית המדגישה היבטים החשובים לעובדים ככל שהם מתבגרים עשויה לסייע גם לעובדים מבוגרים. לפיכך, מקום עבודה ידידותי לגיל עשוי להיות מורכב תיאורטית מממד תוכן של ערכי ליבה ארגוניים ידידותיים לגיל, המניע ארבעה ממדי תוכן המשתקפים באקלים הארגוני. ממדים אלה הם: (1) התפתחות ולמידה של העובד לאורך כל חיי עבודתו; (2) עדכון ידע ומיומנויות עבודה ושמירה על בריאות פסיכולוגית ופיזית; (3) עיצוב מחדש של העבודה; (4) גמישות תעסוקתית (אפלר-ח'טאב ואח', 2020).

שלבי המחקר ושיטותיו

פיתוחו ותיקופו של "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" נערך באמצעות סדרת מחקרים שכללה שלושה שלבים: השלב הראשון, שבו הושגו תוקף תוכן ותוקף נראה, כלל פיתוח מאגר רחב של אמירות ודוגמאות לדרכים שבהן ארגונים עשויים לתמוך בעובדים מבוגרים ולשמור על מסוגלותם התעסוקתית. המאגר נסקר על ידי שני צוותים, שמנו 32 מומחים ומנהלים בתחום ניהול המשאב האנושי. בשלב השני, עודן כלי המדידה וזוהו ארבעה ממדים של תוכנו בעזרת ניתוח גורמים מגשש (exploratory factor analysis), שהתבסס על הערכותיהם של 122 מנהלי משאבי אנוש ביותר ממאה ארגונים בינוניים וגדולים בישראל, בענפים כגון מלונאות, שירותי בריאות, הייטק, מוצרי צריכה ותחבורה (Eppler-Hattab et

al., 2020). בשלב השלישי והאחרון, תקפותו של מבנה ארבע-ממדי זה הוערכה באמצעות ניתוחי גורמים מאששים (confirmatory factor analysis) וכן הושג תוקף מבחין ותוקף מתכנס[23] של כלי המדידה בהתייחס לארבעה מושגים ארגוניים: תמיכה ארגונית נתפסת; אקלים ארגוני תומך גיוון אנושי; גילנות ארגונית (המידה שבה שוררות בארגון תפיסות סטריאוטיפיות כלפי עובדים מבוגרים); אינטראקציה בין-גילית בארגון. בשלב זה של המחקר השתתפו 1,832 עובדים ומנהלים מ-32 ארגונים ששויכו לשבעה ענפים: שירותי בריאות וסיעוד; מלונאות; תעשייה מסורתית; בנקאות ופיננסים; השכלה גבוהה; רשויות מקומיות וכן תקשורת (הרחבה על השיטות והמידע הסטטיסטי של מחקרים אלו, שקצרה היריעה מלפרט כאן, מובאת במאמרים: Eppler-Hattab et al., 2020 ;2024).

ממצאי המחקר:
ממדי התוכן של "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה"

"מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" מהווה כלי אבחוני וניהולי המצביע על מידת ההתאמה של תרבות הארגון להתפתחות הצורך להמשיך לעבוד בגיל מבוגר ועל המידה שבה הארגון מספק מענה לצורכי העובדים המבוגרים ופועל למיטוב מכלול יכולותיהם, כישוריהם וניסיונם. מדד זה מאפשר לארגונים למדוד את עצמם במגוון נושאים הקשורים בהעסקה אפקטיבית לאורך חיי העבודה של כל העובדים ושל עובדים מבוגרים בפרט. המדד מורכב מ-25 פריטים (שאלות), הנחלקים לארבעה ממדי תוכן (שאלון המדד מובא במלואו בנספח א'):

1. **ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל:** המידה שבה הארגון מתייחס לעובדיו המבוגרים בגישה חיובית ובהיעדר אפליה מחמת גיל. כלומר, באיזו מידה הארגון מדגיש ערכים תומכים, כגון הגינות ושוויוניות בתהליכי גיוס, קידום ופרישה מעבודה, גיוון רב-גילי בכוח העבודה, תפיסה חיובית ביחס להזדקנות בעבודה, הוקרה וכבוד כלפי העובדים המבוגרים.
2. **התפתחות ולמידה של העובד:** המידה שבה הארגון ממטב יכולות וכישורים הקשורים לגיל, וכן מעודד עדכון ושדרוג ידע ומיומנויות ולמידה של מיומנויות חדשות לאורך כל חיי העבודה. כמו כן, ממד זה עוסק במידה שבה הארגון תומך בתהליכי חניכה (מנטורינג) והעברת ידע בין הדורות בארגון.

23 תוקף מתכנס מתייחס למידה שבה כלי מדידה מסוים קשור לכלי מדידה של מושגים דומים אחרים, בעוד שתוקף מבחין מייצג את המידה שבה כלי המדידה נבדל מכלי מדידה של מושגים שאינם קשורים אליו (Hinkin, 2005).

3. **בריאות ושְלומות של העובד:** המידה שבה הארגון פועל לשימור בריאותם ורווחתם של העובדים המבוגרים, פיתוח סביבת עבודה בריאה במונחים פיזיים ופסיכולוגיים והתאמה טובה יותר של העבודה לשינויי ההזדקנות, כגון עיצוב מחדש של העבודה והתאמות ארגונומיות בסביבתה.
4. **גמישות תעסוקתית:** המידה שבה הארגון מאפשר איזון סביר בין חיי העבודה לחיים הפרטיים, כגון באמצעות מתן אפשרות להעסקה במשרות גמישות (לדוגמה, בחלקיות משרה), בזמני עבודה גמישים ובמיקומי עבודה גמישים (כגון, עבודה מהבית).

ממצאי המחקר בארגונים: ציונים ב"מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה"

הארגונים שהשתתפו במחקר דורגו במדד שפותח בסולם 1–7 (כאשר 7 מייצג את הציון הגבוה ביותר). שיעור העובדים בני 55 ומעלה בארגונים אלה היה 23% בממוצע. הממוצע הכללי של ציוני המדד נע בין 4.61 ל-5.47 בין הסקטורים. לוח 1 (בעמ' הבא) מציג ציונים אלה בחתך ממד תוכן וסקטור. מהלוח עולה, כי ארגונים מענף שירותי הבריאות והסיעוד זכו בממוצע הציונים הגבוה ביותר (5.47), כאשר במקום השני נמצא ענף המלונאות, עם ציון ממוצע של 5.34. בתחתית הדירוג נמצאו ארגונים מענף התקשורת, שממוצע הציונים שלהם עמד על 4.61, מעט מעל אמצע סולם ההערכה. כמו כן, בחתך ממדים, הציונים הממוצעים נעים בין מינימום של 3.69 בממד הגמישות התעסוקתית בתעשייה המסורתית למקסימום של 6.07 עבור ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל בשירותי בריאות וסיעוד.

בחתך הארגונים, טווח הממוצע הכללי של ציוני המדד היה רחב יותר ונע בין 4.09 ל-6.15. הציונים הממוצעים השתנו בין 2.55 בממד הגמישות התעסוקתית בארגון תעשייתי ל-6.50 בממד ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל בארגון שירותי בריאות. ראוי לציין, כי העובדים בארגונים הנדגמים דירגו גבוה יותר את המרכיבים הערכיים, בעוד שממדים הקשורים לקיומן של פרקטיקות ניהול ידידותיות לגיל קיבלו, על פי רוב, ציונים נמוכים יותר. לדוגמה, בהיבט חוצה ארגונים, ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל זכו לציונים הגבוהים ביותר, בעוד שממד הגמישות התעסוקתית קיבל את הציונים הנמוכים ביותר.

בסיכומו של דבר, נמצאה השתנות סבירה למדי של ציוני המדד הממוצעים בין מגזרים וארגונים. ממצא זה עשוי לתרום להבנה טובה יותר של הפערים בתרבויות ארגוניות ידידותיות לגיל. הבדלים מגזריים שנמצאו במחקר עשויים לשקף התמקדות במאמצי שיפור ושימור ברמות אלו. לדוגמה, ניתן להבין את הדירוג הגבוה יחסית של ארגוני בריאות וסיעוד על ידי העובדה, שארגונים במגזר זה מספקים טיפול למבוגרים וככל הנראה גם מודעים יותר

לצרכים של עובדיהם המבוגרים. לראיה, על אף שזהות הארגונים שהשתתפו במחקר נותרה חסויה לפרסום, קבוצת "אסותא מרכזים רפואיים", שדורגה בין הארגונים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר, בחרה לפרסם את השתתפותה במחקר בדוח האחריות התאגידית שלה לתקופה 2019–2020 תחת הכותרת "משקיעים בשישים: קידום גיוס והעסקת עובדים מבוגרים בגילאי 60+" (אסותא מרכזים רפואיים, 2021). לעומת זאת, הרמות הנמוכות יחסית של גמישות תעסוקתית, שנמצאו בענף התעשייה המסורתית, עשויות לחשוף צורך הכרחי בהתערבות ארגונית למציאת דרכים לשיפורה עבור עובדים מבוגרים המבקשים זאת או הזקוקים לה, במיוחד במגזרים המאופיינים כיום בנוקשות תעסוקתית.

לוח 1. ממוצעי הציונים ב"מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" בסולם 1–7, לפי סקטור

סקטור	גודל המדגם	ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל	התפתחות ולמידה של העובד	בריאות ושלומות של העובד	גמישות תעסוקתית	ממוצע כללי
שירותי בריאות וסיעוד	428	6.07	5.69	5.17	4.95	5.47
ענף המלונאות	207	5.79	5.29	5.23	5.04	5.34
תעשייה מסורתית	546	5.67	5.25	4.84	3.69	4.86
בנקאות ופיננסים	98	5.38	5.18	4.64	4.03	4.81
השכלה גבוהה	129	5.29	5.02	3.96	4.33	4.65
רשויות מקומיות	346	5.21	4.83	4.57	3.80	4.60
תקשורת	139	5.22	4.67	4.20	4.36	4.61
מדגם כולל	**1,832**	**5.62**	**5.22**	**4.79**	**4.26**	**4.97**

הערה: ניתוח שונות רב-גורמי הצביע על הבדלים מובהקים בממוצעי הציונים בין הסקטורים בכל הממדים ($P<.001$).

מסקנות והמלצות

המחקר שתואר כאן עשוי לתרום למעצבי מדיניות ולבעלי עניין אחרים ברמה הארגונית, המבקשים לעודד תרבות ארגונית ותנאי העסקה המותאמים לצרכיהם המשתנים של עובדים מבוגרים. לנוכח היעדר שיקוף ארגוני אובייקטיבי בכל הנוגע להשלכות של רב-דוריות במקומות עבודה, מעצבי מדיניות עשויים להיעזר במחקר זה ובכלי המדידה שפותח בו כדי לפתח ולטפח תרבות ארגונית ידידותית לגיל. יישומו של המדד בארגונים עשוי לספק הבנה טובה יותר של נקודות החוזק והחולשה הארגוניים ביחס להעסקה מיטבית של כוח עבודה רב-גילי ומבוגר, ובכך אף להעניק בסיס לבניית תוכניות התערבות ארגוניות והנעת מאמצי שיפור ושימור מוכווני גיל. כפי שמשתקף מהפעלת תוכנית ההסמכה למעסיקים ידידותיים לגיל ב-223 ארגונים בארצות הברית, מאז 2005, התועלות העסקיות של תוכניות כאלה עשויות לבוא לידי ביטוי, בין השאר, בקיצור זמן הלמידה של העובד לביצועים מיטביים, בקצב תחלופת עובדים נמוך יותר, בתרומה לשיפור שביעות רצון הלקוחות ובגישור על פערי המחסור בכישרונות בשוק העבודה. תוכנית זו סייעה בזיהוי היתרונות העסקיים שעובדים מבוגרים עשויים לתרום לארגונים, שהובילו לשיפור בתוצאות העסקיות ובשורת הרווח (Driver & Henshon, 2022).

יתרה מכך, שימוש רציף במדד עשוי לספק לארגון הערכה לגבי ההתקדמות במאמצי השיפור והשימור הנוגעים לידידותיות לגיל בעבודה ובכך לאפשר התאמה ועדכון של תוכניותיו. נוסף לכך, מעורבותם של גורמים תרבותיים מקדימים, כגון תרבות ארגונית מוכללת גיל, גילנות ארגונית ואינטראקציה בין-גילית בארגון עשויות לשמש בסיס להתאמת ערכים ידידותיים לגיל, מדיניות ונוהלי משאבי אנוש עבור עובדים מבוגרים. זאת לצד מדידת אופי הביצוע של תוכניות ההתערבות, אשר עשויות להיות מותאמות למצבים ארגוניים ואישיים מגוונים. בהקשר זה ראוי לציין ממצא, שלפיו תרבות ארגונית שבטית, המדגישה ערכים כגון מיקוד באנשים ובלמידה, סובלנות והגינות, יחס מכבד לזכויות הפרט ואחריות חברתית, עשויה לעודד ידידותיות לגיל. לעומת זאת, גילנות ארגונית, שעשויה להתבטא בסטריאוטיפים מוטי-גיל, כגון רמות ביצוע ירודות, התנגדות לשינויים ומוטיבציה נמוכה ללמידה בגיל המבוגר, עלולה לעכב תרבות ידידותית לגיל (Eppler-Hattab et al., 2024).

באופן ייחודי, "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" ויישומו ככלי ניהולי עשויים לסייע למנכ"לים ולמנהלי ההון האנושי בארגונים בדרכים שונות, ביניהן: הבנה טובה יותר של ההתאמה הנדרשת בנוגע להדגשת ערכים מכילים וידידותיים לגיל לטובת שמירה על תהליכים ארגוניים אפקטיביים ויעילים והתאמת תוכניות לצמצום השלכות לא-רצויות של תרבות ארגונית לא-מאוזנת, בעלת מאפיינים, כגון רמות גבוהות של גילנות ארגונית או

היעדר דגש על מחויבות לאנשים. תוכניות התערבות מסוג זה עשויות לטפל, בין השאר, בסוגיות של טיפוח הזדמנויות שוויוניות בתהליכי גיוס, פיתוח מקצועי וסיומי העסקה, בשדרוג הידע והמיומנויות של העובדים המבוגרים, בתמיכה בצורכי הבריאות והרווחה שלהם, בניהול הגיוון הגילי בכוח העבודה ובלמידה בין-דורית בארגון, תוך ניהול שיתופי פעולה רב-דוריים (דורון ואח', 2021; ראו פירוט בלוח 2 בעמ' הבא).

ברמת שוק העבודה, למחקר זה עשויות להיות השלכות בתחום המדיניות החברתית-כלכלית. גופים המפתחים מדיניות כזאת ברמה הלאומית, כגון מערך הביטוח הלאומי לאזרחים ותיקים ומשרדי ממשלה ייעודיים, עשויים לאמץ אוריינטציה של ידידותיות לגיל במקומות עבודה כתפיסה שתבסס את שילובה בתוכניות עידוד למעסיקים. יתרה מזאת, תמיכה לאומית במדיניות תעסוקתית למבוגרים עשויה למקד את ההתאמות והמדידה של ידידותיות לגיל בקרב ארגונים ותעשיות, ובכך לסייע בניהול שינויים בנורמות ובערכים בשוק העבודה, לצד הנגשת מידע לעובדים המבוגרים על אודות שוקי העבודה המתאימים עבורם. אימוץ תפיסה זו על ידי מוסדות ברמה הלאומית עשוי להוות בסיס לכינונו של סטנדרט תעסוקתי לקידום צדק חברתי-תעסוקתי, שוויוניות והכללה מבוססי גיל. בטווח הבינוני והארוך, התערבויות מסוג זה עשויות לתרום להנעת צמיחה בהכללתם הבריאה והקונסטרוקטיבית של עובדים מבוגרים בשוק העבודה ולתמוך בשינויים בגיל פרישת החובה בישראל, כמו גם במדינות שבהן עדיין קיימת רגולציה זו. לדוגמה, המכון הלאומי האוסטרי לבריאות הציבור נעזר ב"מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" כדי להעריך ולשפר את יכולתם של ארגונים באוסטריה להמשיך ולהעסיק עובדים מבוגרים בסביבת עבודה בריאה ולהאריך את חיי עבודתם (Lang, 2023).

המחקר שהוצג בפרק זה מהווה צעד חשוב וראשון בהכנת הקרקע לאבחון תרבויות ארגוניות במטרה להתאימן להכללה מיטבית וקונסטרוקטיבית של עובדים מבוגרים, בשילוב מדיניות תעסוקתית תומכת. יתר על כן, המשגה ייחודית של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה עשויה להעשיר את השיח על טיפוח אקלים תעסוקתי מוכוון גיל לאורך כל חיי העבודה. המחקר הדגים, כי מקומות עבודה ידידותיים לגיל נוטים להעסיק שיעור נחוץ ומשמעותי של עובדים מבוגרים, תוך יצירת אקלים תעסוקתי חיובי ומועיל, הנותן מענה לצרכיהם ומעריך את תרומתם. הבנות כעין אלה עשויות לסייע בהטמעת נורמות עדכניות ובחיזוק ערכים המתאימים יותר להעסקתו של כוח עבודה מזדקן ומבוגר, כמו גם לתמוך בשינוי עמדות מבורך של כלל הציבור כלפי אנשים זקנים.

לוח 2. פרקטיקות ארגוניות מרכזיות להארכת חיי העבודה (age-friendly)

פרקטיקה ארגונית ידידותית לגיל	רמת ישימות רווחת		
	כלל הארגון	צוות	פרט
1. טיפוח מערכות יחסים רב-דוריות תומכות כחלק מתוכניות גיוון והכללה על בסיס גיל.	×	×	
2. העלאת המודעות כלפי העסקה רב-גילית ומשמעויות של המשך עבודה בגיל מבוגר.	×		
3. חיזוק שיח ארגוני חיובי על גיל והזדקנות והפחתת סטריאוטיפים ודעות קדומות מוטות-גיל.	×	×	
4. הבטחת תהליכי ניהול משאבי אנוש (כגון גיוס וקליטה, הערכה וקידום וסיום העסקה) הוגנים ושוויוניים לגיל המבוגר.	×	×	
5. שימוש בשפת גיוס מכלילת גיל ועובדים מבוגרים.	×		
6. שמירה על תרבות תומכת למידה לאורך כל חיי העבודה.	×		
7. הדגשה של יחס מוקיר ומכבד לעובד המבוגר בסביבה רב-גילית.			×
8. הענקת אפשרות ללימוד מיומנויות חדשות מחוץ למערך הכישורים הקיים של העובד (reskilling).		×	×
9. פיתוח תוכניות הכשרה המרחיבות את יכולות העובד ומצמצמות את פערי הכישורים (upskilling).		×	×
10. העברת תוכניות הכשרה למנהלים לניהול צוותים רב-דוריים הכוללים עובדים מבוגרים.	×	×	
11. גיבוש מנגנוני העשרה ומנטורינג עם עובדים מבוגרים, שיתמכו בהמשכיות ובהעברת ידע ויכולות בין הדורות בארגון.		×	
12. עיצוב והתאמה של התפקיד לטובת שימור העובד המבוגר.			×
13. הכוונה ומתן הזדמנויות להגנה על צורכי הבריאות והרווחה של עובדים מבוגרים.	×	×	
14. התאמה פיזית, פסיכולוגית וארגונומית של העבודה וסביבתה.	×	×	
15. מעקב ובקרה אחר סביבת עבודה בטוחה ובריאה.	×		
16. זיהוי ומיטוב מכלול הניסיון, הידע, הכישורים והיכולות של עובדים מבוגרים.			×
17. הטמעה של מנגנוני איזון הולם בין חיי העבודה לחיים הפרטיים.	×		
18. מתן אפשרויות להסדרי העסקה גמישים.			×
19. תכנון הסדרי פרישה גמישים ומדורגים.			×
20. הכללת מרכיבים מקצועיים ותעסוקתיים בתוכניות ליווי לפרישה.	×		

נספח א'.
פריטי שאלון "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה"[24]

ערכים ארגוניים ידידותיים לגיל

1. בארגון שלי מוודאים כי עובדים מבוגרים זוכים להוקרה וליחס מכבד לא פחות מאשר עובדים אחרים.
2. בארגון שלי ישנה אחריות כלפי העובדים המבוגרים שתרמו לארגון במשך שנים רבות.
3. בארגון שלי שוררת אווירה חיובית כלפי העסקת עובדים מבוגרים.
4. מנהלים בארגון שלי מהווים דוגמה אישית לשאיפה לגייס ולשמר עובדים מכל הגילים, לרבות עובדים מבוגרים.
5. עובדים מבוגרים בארגון שלי אינם בעדיפות ראשונה לפיטורין בעת התייעלות או שינוי ארגוני.
6. בארגון שלי מתייחסים לעובדים מבוגרים בהגינות ובשוויוניות.
7. על עובדים מבוגרים בארגון שלי לא מופעל לחץ לפנות את מקומם ולצאת לפרישה מוקדמת.
8. בארגון שלי מקדמים גיוון רב-גילי בכוח העבודה.
9. בארגון שלי אין אפליה מטעמי גיל בתהליכים, כגון: גיוס, פיטורין, קידום וכו'.

התפתחות ולמידה של העובד

10. בארגון שלי יודעים כיצד להפיק תועלת ממכלול הידע, הכישורים והיכולות של עובדים מבוגרים.
11. בארגון שלי מאפשרים לעובדים מבוגרים לעדכן ולשדרג את הידע והמיומנויות שלהם במסגרת תפקידם.
12. בארגון שלי מאפשרים לעובדים מבוגרים להמשיך ולהתפתח לאורך כל חיי העבודה.
13. בארגון שלי מעודדים עובדים מבוגרים לרכוש יותר כישורים חדשים המתאימים להם ולשינויים בתחום עיסוקם.
14. בארגון שלי מעודדים עובדים מבוגרים לשמש חונכים (מנטורים) לעובדים אחרים.
15. בארגון שלי מעודדים עובדים מבוגרים ליזום שינויים בתפקידם, בתיאום עם צורכי הארגון.

---

24 שאלון "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה" מוגן בזכויות יוצרים ואין לעשות בו שימוש, במלואו או בחלקו, ללא אישור המחבר.

בריאות ושְׁלוֹמוּת של העובד

16. בארגון שלי פועלים להעלאת המודעות ולשינוי עמדות כלפי המשך עבודה בגילים מבוגרים.
17. בארגון שלי דואגים ופועלים לקידום בריאותם ורווחתם של העובדים המבוגרים.
18. בארגון שלי מעודדים עובדים מבוגרים להשתתף בפעילויות מקדמות בריאות (פעילות גופנית, תזונה בריאה, אפליקציה וכו').
19. בתפקידים הדורשים מאמץ פיזי או פסיכולוגי, דואגים לסייע בהפחתתו או בהתאמתו ליכולותיהם ולצרכיהם של עובדים מבוגרים.
20. בארגון שלי מציעים לעובדים מבוגרים, במידת הצורך, שינוי בתפקיד כך שיתאים יותר ליכולותיהם ולארגון.
21. בארגון שלי מארגנים את העבודה וסביבתה כך שעובדים מבוגרים יישארו בארגון בתפקוד מיטבי.

גמישות תעסוקתית

22. במקום עבודתי מאפשרים לעובדים מבוגרים לשמור על איזון סביר בין חיי העבודה לחיים הפרטיים.
23. במקום עבודתי מאפשרים לעובדים מבוגרים גמישות בבחירת היקף המשרה.
24. במקום עבודתי מאפשרים לעובדים מבוגרים גמישות בבחירת מיקום העבודה.
25. במקום עבודתי מאפשרים לעובדים מבוגרים גמישות בבחירת שעות העבודה.

מקורות

אפלר-ח׳טאב, ר׳, משולם, א׳ ודורון, י׳ (2020). ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב-ממדי. *ביטחון סוציאלי*, *109*, 117–137.

אסותא מרכזים רפואיים (2021). *דוח אחריות תאגידית 2019 וסקירת פעילות 2020*.

דורון, י׳, משולם, א׳ ואפלר-ח׳טאב, ר׳ (2021). *יצירה ותיקוף של מדד מקומות עבודה ידידותיים לגיל המבוגר, תוך בחינת קשריו עם תרבות ארגונית, גילנות ארגונית ומגע בין-דורי: דוח מדעי מסכם*. המוסד לביטוח לאומי.

וינטר, א׳ ומוגרמן, י׳ (2019). *דוח מסכם: מחקר מלווה – סדנאות הכנה לפרישה*. מרכז פדרמן לחקר הרציונליות, האוניברסיטה העברית בירושלים.

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-friendly organizations: The role of organizational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29, 37-51.

Boehm, S.A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704.

Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-272.

Burke, R. J. (2017). Organizational Initiatives to develop and retain older workers. In A. S. Antoniou, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The Aging workforce handbook* (pp. 27-57). Bingley, Emerald Group Publishing.

Chen, M. K. L., & Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: A systematic review. *Personnel Review*, *48,* 1318-1335.

Driver, T., & Henshon, A. (2022). Working longer solves (almost) everything: The correlation between employment, social engagement, and longevity. In Olivia S. Mitchel (Ed.), *New models for managing longevity risk: Public-private partnerships* (pp. 70-90). Oxford University Press.

Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2020). Development and validation of a workplace age-friendliness measure. *Innovation in Aging*, *4*(4), 1-13.

Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2024). The role of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values in the formation of workplace age-friendliness: a multilevel cross-organizational study. ***Journal of Population Ageing*****, 17(3), 449-473.**

Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), ***The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*** **(2nd Ed., vol. 3, Chapter 18, pp. 396-428). Sage.**

Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. In R. A. Swanson, & E. F. Holton (Eds.), ***Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*** **(pp. 161-179). Berrett-Koehler.**

Lang, G. (2023). Assessment of age-friendliness in the workplace: Validation of a survey instrument translated into German [in German]. ***Das Gesundheitswesen*****,** ***85*** **(S04), 235-236.**

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), ***Research in personnel and human resources management*** **(vol. 25, pp. 217-271). Bingley, Emerald Group Publishing.**

Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. ***Harvard Business Review*****, 88, 99-102.**

OECD (2019). ***Working better with age.*** **Ageing and Employment Policies, OECD Publishing.**

Ortar, L., Doron, I., & Lurie, Y. (2023). Time for corporate gerontology: A systematic literature Review. ***Ageing International*****,** ***49*****, 1-22.**

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), ***Handbook of psychology (2nd Ed., vol. 12): Industrial and organizational psychology*** **(pp. 643-676). Wiley.**

Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. ***Human Resource Management Review, 29(3),*** **336-352.**

Schein, E. H. (2010). ***Organizational culture and leadership*****. (4th ed.). Jossey-Bass.**

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. ***Annual Review of Psychology*****,** ***64*****, 361-388.**

Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Employment after retirement: A review and framework for future research. ***Journal of Management*****,** ***45*****, 262-284.**

United Nations (UN). (2017). ***World population ageing 2017*****. Department of economic and social affairs, Population division.**

United Nations (UN). (2019). ***World population prospects 2019: Highlights*****. Department of economic and social affairs, Population division. ST/ESA/SER.A/423.**

Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. ***Frontiers in Psychology*****, 7, 1007.**

שער שני

עובדים מבוגרים בשוק העבודה המשתנה

פרק 6

עובדים מבוגרים? בסדר, אבל לא אצלנו: קשיי ההשתלבות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה והמלצות מדיניות

הלה אקסלרד

מבוא

להתבגרות האוכלוסייה יש השפעה משמעותית על שוק התעסוקה. מצד אחד, אנשים חיים יותר זמן, גיל הפרישה עולה, אנשים נמצאים במצב בריאותי טוב ורוצים או צריכים להמשיך לעבוד. מצד אחר, עובדים מבוגרים נתקלים בקשיים בניסיונם להשתלב בשוק העבודה. כבר מגיל 45 ניתן למצוא עדויות לכך, שאנשים שאיבדו את מקום עבודתם ורוצים לחזור לשוק העבודה נתקלים בקשיים במציאת מקום עבודה חדש, גם אם הם מצויים בכושר פיזי ואינטלקטואלי טוב (Axelrad et al., 2013).

בפרק זה, ייסקרו שורת מחקרים אשר בחנו את קשיי ההשתלבות של עובדים בני 45 ומעלה בשוק העבודה בישראל. ייעשה שימוש בנתונים ובסקרים של הלמ"ס, נתונים מתוך שאלונים ייעודיים, נתונים בינלאומיים וראיונות איכותניים.

סקירה זו תנסה לענות על השאלות הבאות: מהן תפיסות מעסיקים בישראל כלפי עובדים מבוגרים? עד כמה מדויקות תפיסות אלו? האם באמת לעובדים מבוגרים קשה יותר מאשר לעובדים צעירים? מה הסיכוי של עובדים מבוגרים למצוא עבודה אחרי תקופה שבה לא היו מועסקים? האם ציפיות השכר של מבוגרים מונעות מהם למצוא עבודה ואולי גם מאריכות את תקופת האבטלה שלהם? מתי יעדיפו העובדים המבוגרים לקבל קצבה ולא לצאת לעבוד? האם העדפתם שונה משל עובדים צעירים? התשובות לשאלות אלו יסייעו למיפוי הקשיים שעומדים בפני עובדים מבוגרים.

בחינת צד ההיצע (מעסיקים), כמו גם צד הביקוש (עובדים מבוגרים), מלמדת על האתגרים וההזדמנויות שעומדים בפני קובעי המדיניות בבואם לטפל בהיבטים שונים של הנושא, כמו מניעת אפליה על רקע גיל, הארכת שנות העבודה, שימור ידע וניסיון וגיל חובת פרישה.

מסגרת תיאורטית

הספרות המקצועית מראה, כי עובדים מבוגרים נתקלים בקשיים בניסיונם להשתלב בשוק העבודה כבר מגיל 45. אנשים שאיבדו את מקום עבודתם ורוצים לחזור לשוק העבודה נתקלים בקשיים במציאת מקום עבודה חדש (Carlsson & Eriksson, 2019). גם עובדים מבוגרים שכבר נמצאים בשוק העבודה נתקלים בקשיים ובאתגרים שונים מאלו שעמדו בפניהם בגילים צעירים יותר, כמו בנושאים של קידום והכשרה מקצועית (Bal et al., 2011; Taylor, & Walker, 1998).

בשנת 2004 החלה ממשלת ישראל להעלות בהדרגה את גיל הפרישה לגמלאות מ-65 ל-67 לגברים ומ-60 ל-62 לנשים. עם זאת, לעיתים קרובות עובדים מבוגרים בישראל ובמקומות אחרים מתמודדים עם מכשולים רבים כאשר הם מנסים לשמור על תעסוקה וכשהם מחפשים עבודה חדשה.

מספר רב של מחקרים הציעו סיבות לקשיים עימם מתמודדים עובדים מבוגרים בעת חיפוש עבודה (Axelrad & James, 2016). קשיים אלה עשויים להיות קשורים לעובדים המבוגרים עצמם, כמו למשל הטיות התנהגותיות שלהם (Axelrad et al., 2016) וציפיות שכר גבוהות (Axelrad et al., 2017). הקשיים יכולים להיות קשורים לסיבות מוסדיות, כמו גיל הפרישה הרשמי במדינה, חוסר בתמריצים כלכליים לפרוש מוקדם או בכללי הגנה על תעסוקה (אקסלרד ואח', 2021א), או אף קשיים הקשורים למעסיקים (ראו תרשים 1).

תרשים 1. החסמים שיוצרים קושי לעובדים מבוגרים בשוק עבודה

מקור: Axelrad, 2020

בצד המעסיקים, ניתן לפרט מספר חסמים, כפי שניתן לראות בתרשים 2 (בעמ׳ הבא). נראה כי לעיתים קרובות מעסיקים מציבים מגבלות על תעסוקה בגילים מאוחרים, ואמונותיהם או תפיסותיהם לגבי עובדים מבוגרים ומצבם עשויים להסביר קשיים שחווים עובדים מבוגרים בשוק העבודה. הספרות המקצועית מתייחסת לקשיים אלו, שחלקם עשויים לנבוע מאפליה על רקע גיל (״אייג׳יזם״, או ״גילנות״) כנגד עובדים מבוגרים (Axelrad et al., 2013).

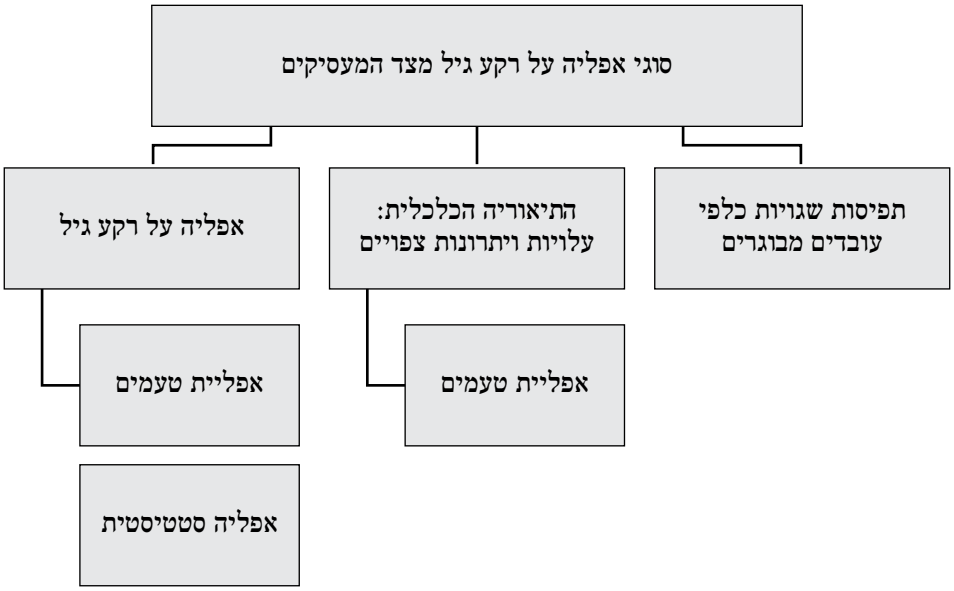
כך למשל, הראתה להי (Lahey, 2005) כי קיימת אפליה על בסיס גיל וכי פניות להצעות עבודה של מבוגרים זוכות ליחס שונה בהשוואה לפניות של צעירים. במחקר זה נמצא, כי סיכוייהם של עובדים צעירים לקבל זימון לריאיון עבודה גבוהים ב-40% לעומת סיכוייהם של מבוגרים וכי האפליה באה לידי ביטוי גם במשך הזמן עד למציאת עבודה. כדי להיות מוזמן לריאיון עבודה אחד, על צעיר לשלוח קורות חיים ל-16–19 מקומות עבודה בהשוואה ל-23–27 מקומות עבודה שעל מבוגר לשלוח אליהם קורות חיים. מחקר אחר מצא, כי שיעורי הפנייה החוזרת למועמדים, שפונים לחיפוש עבודה, יורדים משמעותית אצל עובדים כבר בשנות ה-40 המוקדמות לחייהם. שיעור זה פוחת באופן משמעותי בקרב עובדים הקרובים לגיל הפרישה. עשר שנים של הזדקנות מובילות לשיעור פנייה חוזרת הנמוך בכחמש נקודות האחוז (Carlsson & Eriksson, 2019).

אפליה על רקע גיל (אקסלרד ואח׳, 2021ב) מוסברת באמצעות תופעה שנחקרה כבר ב-1957. זוהי ״אפליית טעמים״ (Becker, 1957), המתייחסת להעדפתם של מעסיקים אנשים או קבוצות מסוימות על פני אחרות. אפליה זו מתרחשת כשקבוצה מסתייגת מקבוצה אחרת ללא צידוק, אולם בניגוד לסוגים אחרים של אפליה, לאפליה זו אין צידוק כלכלי. הסבר אחר הוא מה שנקרא ״אפליה סטטיסטית״ (Phelps, 1972), הנובעת מכך שהמעסיק מתקשה להשיג מידע מדויק באשר להבדלים בתפוקה בין שני עובדים פוטנציאליים וכן מכך שהשגת מידע זה עשויה להיות יקרה עבורו. כדי להימנע מעלויות אלו, מעסיקים מחליטים לעיתים על גיוס עובדים על בסיס מאפיינים הנראים להם הגיוניים מבחינה סטטיסטית, כגון גיל, מין או גזע, המסייעים להם, לכאורה, להניח איזו תפוקה ייצר העובד הפוטנציאלי. במובן זה מתגלה האפליה כדרך רציונלית למקסם רווחים בעת גיוס עובדים (Moreira et al., 2010) ולכן יש בה לכאורה צידוק כלכלי.

צידוק רציונלי אחר שניתן על ידי מעסיקים מתייחס ל״תיאוריה כלכלית״, שלפיה עמדות המעסיקים הן כלכליות ומתבססות על כך שהפרודוקטיביות של עובדים מבוגרים נמוכה יותר (Hellerstein et al., 1996) ועלויות שכרם גבוהות יותר ביחס לעובדים צעירים (Posthuma & Campion, 2008). כלומר, על פי התיאוריה הכלכלית, מעסיקים שוקלים תועלות צפויות אל מול עלויות הכרוכות בהעסקת עובדים מקבוצות גיל שונות (Conen et al., 2012) והתוצאה היא הדרה חברתית של עובדים מבוגרים.

לבסוף, הסיבה האחרונה מציעה נקודת מבט נוספת, לפיה חוסר הידע והתפיסות השגויות או הסטריאוטיפים של מעסיקים לגבי עובדים מבוגרים מובילים לחוסר הרצון שלהם להעסיקם.

תרשים 2. החסמים מצד המעסיקים אשר יוצרים קושי לעובדים מבוגרים בשוק עבודה



מקור: Axelrad, 2020

הסקירה בהמשך תציג מחקרים שבחנו סוגים שונים של חסמים בישראל: חסמים מצד הביקוש – דעות קדומות של מעסיקים כלפי עובדים מבוגרים, תפיסות מעסיקים כלפי כוח עבודה מזדקן אל מול נתוני אמת, והאם באמת למבוגרים קשה יותר במונחי סיכוי למצוא עבודה לאחר תקופה של אי-תעסוקה. בסקירת חסמים מצד ההיצע תתייחס הסקירה לציפיות שכר של עובדים מבוגרים וכן להיבטים התנהגותיים של עובדים ומובטלים מבוגרים בכל הקשור לבחירה בין קצבה לעבודה. לבסוף יובאו המלצות מדיניות.

חסמים מצד הביקוש

דעות קדומות של מעסיקים כלפי עובדים מבוגרים

מחקרים מצאו, שמנהלים עשויים להחזיק בתפיסות חיוביות ושליליות לגבי עובדים מבוגרים. תפיסות חיוביות של מעסיקים כוללות תכונות, כגון אמינות גבוהה, שביעות רצון בעבודה, מחויבות, ידע וניסיון (Gazioglu & Tansel, 2006; Vasconcelos, 2018). תפיסות שליליות מדגישות עלויות העסקה גבוהות יותר, הסתגלות נמוכה לטכנולוגיה חדשה,

חוסר גמישות והתנגדות לשינויים (Magd, 2003; Patel et al., 2018). לתפיסות השליליות השפעה מכרעת על תעסוקת מבוגרים, שכן המחקר על אי-שוויון בארגונים מבוסס על ההבנה, שסטריאוטיפים והטיות מודעות או לא מודעות משפיעות על קבלת ההחלטות של מנהלים (Reskin, 2000). כך, עמדות שליליות כלפי עובדים מבוגרים נמצאו במתאם שלילי עם העסקתם (Fasbender & Wang, 2017). סטריאוטיפים של גיל יכולים להוביל גם לאפליה בהכשרה, להערכת ביצועים שלילית, לפיטורים, ועוד (Truxillo et al., 2015).

האם המציאות בישראל דומה לזו שנמצאה במחקרים? האם יש אפליה של מעסיקים ישראלים כלפי עובדיהם המבוגרים? אפליה על רקע גיל בשוק העבודה בישראל היא תופעה "שקופה", שכן אין בנמצא נתונים מספקים אשר יוכלו לתת תמונה שלמה ומעמיקה באשר להיקף התופעה בישראל, מרכיביה ומאפייניה. בהיבט המחקרי, בחינה אמפירית של תופעת האפליה מטעמי גיל היא מורכבת, שכן מצד אחד מעסיקים מכחישים את קיומה וגם במחקרים אנונימיים אינם נוטים להסגיר את הטיותיהם, ומצד אחר העובדים מתביישים באפליה, לעיתים אינם מדווחים עליה ואינם תובעים בגינה, או מתקשים להוכיחה. עם זאת, במחקר שעסק בתחושות אפליה של מחפשי עבודה בישראל (הנדלס, 2010) נמצא, כי תחושת האפליה הגבוהה ביותר בתהליך חיפוש העבודה הייתה בקרב מחפשי עבודה מבוגרים מעל גיל 45. 48% מבין מחפשי העבודה המבוגרים, מועסקים ושאינם מועסקים, דיווחו כי נתקלו בסירוב אשר על פי תחושתם היה קשור לגילם.

מחקר שהתמקד בתפיסות של מעסיקים כלפי עובדים מבוגרים (Axelrad et al., 2013) בחן האם המאפיינים האישיים של מעסיקים והמאפיינים הארגוניים של מקומות העבודה משפיעים על דעותיהם של מנהלים ומעסיקים כלפי עובדים מבוגרים. זאת באשר לממדים של תפוקה, אמינות והסתגלות לשינויים וכן על גישות מפלות כלפיהם. במסגרת המחקר נאספו נתונים מ-312 מעסיקים ישראלים: מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, מנכ"לים ובעלי חברות, אשר ממונים ישירות על עובדים ומעורבים בתהליכי גיוס עובדים. במחקר זה הוצגה לנשאלים שורה של הצהרות לגבי עובדים מבוגרים, ונבדק באיזו מידה הם מסכימים או לא מסכימים עם ההצהרות השונות. הצהרות חולקו לשלושה ממדים: **אמינות**, האם לעובדים מבוגרים יש תכונות חיוביות כמו נאמנות, זהירות וכדומה; **הסתגלות** לשינויים, האם לעובדים מבוגרים יש בעיה עם שינויים בכלל ועם שינויים טכנולוגיים בפרט; **תפוקה**, האם נכון שהתפוקה של עובדים מבוגרים יורדת עם הגיל.

מהתוצאות עולה, כי קיימת הסכמה לגבי התכונות שקובצו תחת הכותרת "אמינות" ומיוחסות לעובדים מבוגרים. נמצא כי 84% ממשתתפי המחקר סבורים, כי עובדים מבוגרים נאמנים יותר לארגון מעובדים צעירים, וכי 69% מהם מסכימים לטענה, כי עובדים מבוגרים זהירים יותר מעובדים צעירים. באשר לתפוקה, מהממצאים עולה, כי מרבית משתתפי המחקר

אינם מחזיקים בסטריאוטיפים שליליים כלפי עובדים מבוגרים. 55% ממשתתפי המחקר מסכימים, כי עובדים מבוגרים עובדים בקצב זהה לעובדים צעירים, 52% מהם מסכימים שהתפוקה של עובדים מבוגרים זהה לזו של עובדים צעירים, בעוד שכשליש "לא מתנגדים ולא מסכימים", והשאר – 17% מתנגדים.

בנוסף לכך, מהממצאים עולה תמונה המצביעה על דעות קדומות וסטריאוטיפים שליליים כלפי עובדים מבוגרים בהקשר לממד של הסתגלות לשינויים. 56% ממשתתפי המחקר מסכימים, כי עובדים מבוגרים נרתעים משינויים טכנולוגיים לעומת עובדים צעירים, 55% ממשתתפי המחקר מסכימים, כי עובדים מבוגרים מסתגלים פחות טוב לשינוי טכנולוגי לעומת עובדים צעירים ו-59% מהם מסכימים, כי עובדים מבוגרים מסתגלים לאט יותר לשינוי טכנולוגי לעומת עובדים צעירים. עם זאת, 67% ממשתתפי המחקר מתנגדים להיגד שעובדים מבוגרים מעוניינים פחות להשתתף בהכשרה ובהדרכות בהשוואה לעובדים צעירים.

בהמשך, נבחנו השפעותיהם של המאפיינים האישיים והמאפיינים הארגוניים על ההבדלים בתפיסותיהם של מעסיקים את העובדים המבוגרים. נמצא כי הגיל הממוצע של העובדים בארגון משפיע על דעותיהם ועמדותיהם כלפי עובדים מבוגרים וכי מעסיקים מבוגרים נוטים פחות לייחס תכונות סטריאוטיפיות לעובדים מבוגרים.

ככלל, ממצאי המחקר מצביעים על קיומן של דעות קדומות כלפי עובדים מבוגרים ועל כך שהקושי של עובדים מבוגרים לחזור ולהשתלב בשוק העבודה נובע מגילנות, הקשורה בסטריאוטיפים ובדעות קדומות כלפיהם. הממצאים הראו, כי בקרב משתתפי המחקר קיימת הסכמה באשר לתכונות של עובדים מבוגרים, למשל דעותיהם באשר ליכולתם של עובדים מבוגרים לבצע עבודה פיזית תובענית וליכולתם להסתגל לטכנולוגיות חדשות. דעותיהם של מעסיקים בנושא זה הן שליליות והם מסתייגים מיכולתם של עובדים מבוגרים להתמודד עם שינויים.

לאור ממצאים אלה, כדי להתמודד עם התופעה המתרחבת והולכת של אפליה על רקע גיל, החקיקה נגד אפליה צריכה להיות ברורה וממוקדת, שבצדה סנקציות משמעותיות וגוף אכיפה יעיל. נדרשת גם מערכת הסברה שתציף את הפוטנציאל הכלכלי ואת היתרונות הגלומים בהעסקתם של עובדים מבוגרים. בנוסף לכך, נחוצה מערכת הכשרה מקצועית ויעילה אשר תכשיר את מחפשי העבודה ותסייע להם לשמור על רלוונטיות ואטרקטיביות בשוק העבודה.

עד כמה מדויקות התפיסות של מעסיקים?

יכולה להישמע טענה לפיה תכונות שליליות המיוחסות לעובדים מבוגרים אינן בגדר סטריאוטיפים, אלא תכונות אמיתיות שניתן למצוא אצל קבוצת העובדים המבוגרים. כשמייחסים לעובדים מבוגרים קריירה קצרה יותר, חוסר יכולת להסתגל לטכנולוגיות חדשות, עלויות העסקה גבוהות יותר, ירידה בתפוקה, כל אלו אכן משקפים נאמנה את

המציאות. סקירת ספרות מקיפה (Axelrad & James, 2016) בחנה מה אומר המחקר האקדמי על תכונות, מאפיינים וסטריאוטיפים, שעל פי רוב משויכים לעובדים מבוגרים. הסקירה חשפה מספר ממצאים בולטים, המוכיחים כי רבות מהתפיסות כלפי עובדים מבוגרים אינן נתמכות במחקר אמפירי. תפיסות אלו הן:

קריירה קצרה יותר

מעסיקים נוטים לחשוב, שלמבוגרים יהיה ותק עבודה קצר יותר (Posthuma & Campion, 2008). ייתכן שנתון זה היה נכון בעבר, כשפרישה מוקדמת הייתה רווחת יותר וכשגיל הפרישה היה נמוך יותר, אולם כיום עובדים מבוגרים מצביעים על רצונם או על הצורך שלהם לעבוד יותר ושיעורי התעסוקה שלהם עולים (אקסלרד ואח', 2021א). בנוסף לכך, עובדים מבוגרים פחות נוטים לעזוב את מקום העבודה לעומת עובדים צעירים (Hedge et al., 2006), עובדה המהווה יתרון מבחינת המעסיק. כשהם עוזבים את מקום העבודה, בדרך כלל עזיבתם נוטה להיות מתוכננת ומסודרת יותר (Hewitt, 2015), כך שטענה זו אינה נכונה, בעיקר לא לגבי העובדים המבוגרים בגילי 40–55 (Newmark & Song, 2012).

חוסר יכולת להסתגל לטכנולוגיות חדשות

מעסיקים סבורים, כי עובדים מבוגרים אינם יכולים להסתגל לטכנולוגיות חדשות ולא מעוניינים לאמץ שינויים טכנולוגיים (Axelrad et al., 2013). אולם, מהנתונים עולה, כי מספר המבוגרים שמשתמשים במחשבים, בטאבלטים ובטכנולוגיות און ליין אחרות הוא גדול ועולה בהתמדה (Hewitt, 2015, p. 23). המחקר מראה, שלא רק שהם משתמשים בטכנולוגיות חדשות, אלא גם מעוניינים בהכשרה שקשורה לטכנולוגיות מתקדמות ומשתתפים בהכשרה כזו כשהיא מוצעת להם. פחות מ-20% מהעובדים מדווחים שאינם יכולים להתעדכן בטכנולוגיה חדשה. במובנים מסוימים, כולנו מתמודדים בתקופה זו עם שינויים טכנולוגיים דרמטיים, ונראה כי עובדים מבוגרים מצטרפים להתמודדות כמו עובדים צעירים.

עלויות מעסיק גבוהות יותר

התפיסה הרווחת היא, שעובדים מבוגרים יקרים יותר למעסיק (Posthuma & Campion, 2008). השכר שמשולם להם גבוה יותר ואף העסקתם כרוכה בעלויות נוספות גבוהות יותר, כמו למשל ביטוח בריאות (Towers Perrin, 2005). המחקר מראה, שלעיתים עלויות השכר אכן גבוהות יותר, אבל הדבר נובע מניסיון גדול יותר ולכן לא נכון שעובדים מבוגרים יקרים יותר למעסיק, אלא שהמעסיק נוטה לשלם יותר על ניסיון (Munnell et al., 2006). בנוסף לכך, חלק מהעלייה בשכר יכולה להתקזז אם לוקחים בחשבון את הניסיון שהמעסיק מקבל, את העובדה שלעובדים מבוגרים יש פחות היעדרויות, יותר נאמנות לארגון ויכולת להעביר ידע לדורות הצעירים (Hewitt, 2015).

ירידה בתפוקה

שינויים במדידת הפריון מקשים על הערכת המידה שבה עובדים מבוגרים יותר או פחות פרודוקטיביים מעמיתיהם הצעירים (Börsch-Supan & Weiss, 2016). חלק מגישות המדידה נוטות להתעלם מנקודות החוזק של עובדים מבוגרים, שעשויות לפצות על חולשות הקשורות לגיל (Carstensen, 2014). ככלל, עובדים מבוגרים מתנהלים בצורה בטיחותית יותר ואין עדויות לירידה בפרודוקטיביות שלהם, אלא אם יש מצבים בריאותיים מסוימים שגורמים להם לא לעמוד בדרישות התפקיד (Schultz & Edington, 2007).

עובדים צעירים חשים חוסר נוחות עם עמיתים מבוגרים

התפיסה שעובדים מבוגרים לא יכולים להסתדר עם עובדים צעירים חוזרת במחקרי מעסיקים, מתוך מחשבה שצוותי עבודה צעירים, שבהם משולב עובד מבוגר "מתערערים", שכן העובדים המבוגרים נוטים "להשתלט" ולא אוהבים לקבל הנחיות מהמנהלים הצעירים (Bennington & Tharenou, 1996). הממצאים לגבי תפיסה זו סותרים. השילוב של עובדים מבוגרים בכוח העבודה יכול לאפשר תהליך של חניכה (mentoring). ישנן עדויות, שהשילוב של עובדים מבוגרים בצוותים צעירים גורם לירידה במספר ההיעדרויות ולפחות תחלופה של עובדים. יתרה מכך, נמצא כי צוותים מעורבי גיל פרודוקטיביים יותר מקבוצות גיל הומוגניות (Brooke & Taylor, 2005) וכי העובדים המבוגרים זוכים להערכה בזכות ניסיונם כשהם מלווים עובדים צעירים יותר. הניסיון הרב עוזר להימנע מטעויות, לפקח על איכות הייצור ולייצב את קבוצת העבודה. נמצא כי העברת ניסיון ומומחיות מעובדים מבוגרים לצעירים יותר (ולהיפך) מגדילה את הפרודוקטיביות (Brooke & Taylor, 2005).

הרעיון שעובדים מבוגרים ועובדים צעירים נמצאים בקונפליקט מכיוון שהמבוגרים פוגעים בהזדמנויות הקריירה של הצעירים נובעת מההנחה, שמספר המשרות הוא סופי. לפי טיעון זה, אם עובדים מבוגרים מקבלים עבודה, יש פחות משרות והזדמנויות עבור עובדים צעירים יותר, ואולם טיעון זה נמצא שגוי (Berkman et al., 2015). השוואות בין-לאומיות מראות, ששיעורי תעסוקה גבוהים של מבוגרים מתואמים חיובית עם שיעורי תעסוקה גבוהים יותר של צעירים. כלומר, מדינות שבהן שכיחה פרישה מוקדמת נוטות להתאפיין גם בשיעורי אבטלה גבוהים יותר ובשיעורי תעסוקה נמוכים יותר של צעירים (Berkman et al., p. 48).

לסיכום, ניתן לומר, שרבות מהתפיסות כלפי עובדים מבוגרים אינן נתמכות במחקר אמפירי. כפי שנראה מיד, תפיסות שגויות נמצאו גם לגבי נושאים שבהם נתונים אובייקטיבים מוכיחים אחרת.

כוח עבודה מזדקן – תפיסות מעסיקים מול נתוני אמת

המחקר בחן, באמצעות מדגם של 373 מעסיקים ישראלים שענו על סקר אחיד, מה הם חושבים על העובדים המבוגרים בשוק העבודה הישראלי ומה ההבדל בין התפיסות שלהם למציאות האובייקטיבית (Axelrad, 2020). זוהי נקודת מבט נוספת על סוגיית הקושי של עובדים מבוגרים להשתלב בשוק העבודה, שלפיה חוסר הידע והתפיסות השגויות של המעסיקים לגבי עובדים מבוגרים מובילים לחוסר רצון של המעסיקים להעסיקם. במחקר נבחנו תפיסות מעסיקים כלפי עובדים מבוגרים ועבודה בגילים מבוגרים בנושאים שניתן לאמת, כמו גיל פרישה אפקטיבי[25] של גברים ונשים, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה, מצב בריאותי, שיעור העוני, שכר ממוצע ורמת ההשכלה. נתוני אמת לגבי משתנים אלו התבססו על נתוני הלמ"ס, בנק ישראל וה-OECD. כמו כן, נבדקו במחקר נתוני אמת אל מול ציפיות מעסיקים והמצב האידיאלי בעיניהם, זאת במטרה לבחון האם הקושי של עובדים מבוגרים נובע מתפיסות שגויות של המעסיקים.

הממצא החשוב ביותר במחקר הוא הפערים שקיימים בין תפיסות למציאות, בנושאים כמו מצב בריאותי של עובדים מבוגרים, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה וגיל הפרישה של נשים. לדוגמה, כשנשאלו מעסיקים לגבי בריאותם של עובדים, הם העריכו כי 66% מבני 45–64 הם עם בריאות טובה או טובה מאוד, זאת לעומת נתוני הלמ"ס שמראים, כי 79.8% הם עם בריאות טובה או טובה מאוד. לגבי בני 65–74, מעסיקים חשבו ש-47.1% מהם עם בריאות טובה או טובה מאוד לעומת נתוני אמת – 58.9%.

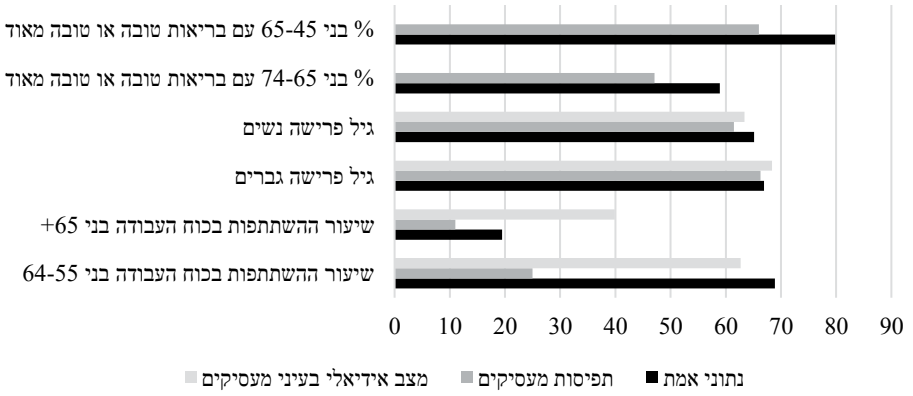
מעסיקים העריכו ששיעור ההשתתפות בכוח העבודה של בני 55–64 הוא 21%–30%, בעוד שלפי נתוני ה-OECD שיעור ההשתתפות האמיתי גבוה הרבה יותר – 68.9%. שיעור ההשתתפות של בני 65+ הוערך על ידי מעסיקים בסביבות 10% לעומת כמעט 20% במציאות, כך על פי ה-OECD. גיל פרישה אפקטיבי לגברים הוערך בצורה דומה מאוד למציאות, אך פער גדול נמצא לגבי גיל פרישה אפקטיבי לנשים. בעוד שנשים פורשות בממוצע בגיל 65.1, מעסיקים העריכו שנשים פורשות 3.6 שנים קודם לכן, בגיל 61.5 על פי ה-OECD (ראו תרשים 3 בעמ' הבא).

תפיסות שגויות יכולות להסביר קושי של מבוגרים בשוק העבודה. למשל, פערים בין גיל פרישה של נשים בפועל, תפיסות מעסיקים לגבי גיל פרישה של נשים ודעתם על גיל הפרישה האידיאלי: אם מעסיקים יידעו שנשים פורשות מאוחר יותר, הם עשויים להציע להן הכשרות גם בגילים מאוחרים, או לגייס יותר נשים מבוגרות לעבודה. כשנבחנה דעת

25 הגיל שבו מפסיקים לעבוד בפועל. בהבדל מגיל הפרישה הרשמי, שבו אפשר להפסיק לעבוד ולהתחיל לקבל קצבת זיקנה ופנסיה.

מעסיקים לגבי גיל הפרישה הרצוי של נשים, נמצא כי דווקא מעסיקים עם רוב מועסקים בני 50+ חושבים, שגיל הפרישה של נשים צריך להיות נמוך יותר (63.4). נתון זה עשוי לבטא תחושה או מציאות של ביצועים ירודים של נשים בכוח העבודה שלהם. הנושא דורש מחקר נוסף, אבל עשוי לרמוז, כי נדרשת הכשרה והמשך למידה כדי לשפר תפוקות ותפקוד במקומות העבודה גם בגילים מבוגרים. עוד מראה הניתוח, שמאמצי הסברה יהיו יעילים יותר בקרב מעסיקים וארגונים מסוימים וכי יש השפעה למשתנים דמוגרפיים על התפיסות והידע. כך למשל נמצא, שמעסיקים מבוגרים בקיאים יותר בנתוני אמת על אודות עובדים מבוגרים וחושבים יותר ממעסיקים אחרים שיש להעלות את גיל הפרישה גם של גברים וגם של נשים. המחקר מראה, שהדרכה והסברה ממוקדת יכולות לתרום לתיקון תפיסות שגויות, תוך מתן דגש לחשיבות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה במונחים של ניסיון ויכולת להעביר ידע.

תרשים 3. נתונים רשמיים אל מול תפיסות מעסיקים ותפיסתם לגבי המצב האידיאלי

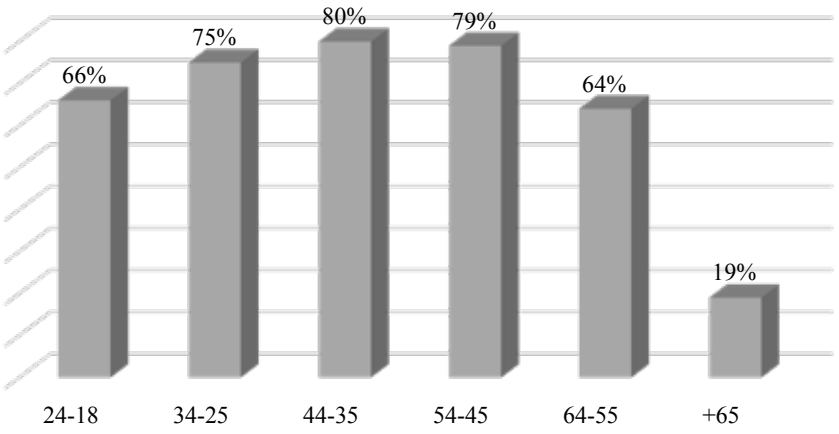


מקור: Axelrad, 2020

האם באמת למבוגרים קשה יותר?

על אף שבישראל נערכו מחקרים מעטים בלבד המאפשרים לקבל תמונה מדויקת באשר להיקפה של תופעת האפליה מטעמי גיל, קיימים נתונים המצביעים על ירידה בשיעור ההשתתפות של עובדים מבוגרים בשוק התעסוקה (ראו תרשים 4 בעמ' הבא). מיעוט המחקרים מדגיש את הקושי להשתמש בנתונים הקיימים כבסיס להוכחה של תופעת האפליה על רקע גיל, שכן שיעור התעסוקה של עובדים מבוגרים הוא תולדה של היבטים נוספים, כגון שיעורי האבטלה הכלליים, גיל פרישה חובה, גיל הזכאות לקצבת זיקנה, ועוד. קיומה של אפליה על רקע גיל איננה בהכרח הגורם המרכזי לשיעור זה (דורון וקליין, 2010).

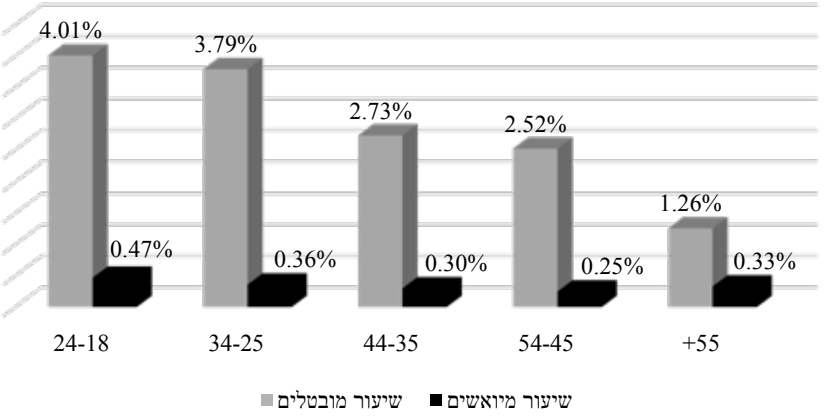
תרשים 4. שיעור המשתתפים בכוח העבודה האזרחי בישראל (%) על פי גיל



מקור: סקר כוח אדם 2017, הלמ"ס.

נתונים נוספים שבהם נהוג להשתמש להמחשת האפליה על רקע גיל בתעסוקה הם שיעורי האבטלה. מהנתונים לא עולה כי מבוגרים מובטלים יותר (ראו תרשים 5), אולי אפילו פחות מעובדים צעירים. גם לא בהכרח ניתן לומר, שבגילי 55+ עובדים מובטלים "מתייאשים" יותר מהסיכוי למצוא עבודה (כלומר, על אף שהם מעוניינים לעבוד הם הפסיקו לחפש עבודה כי זמן רב, לתחושתם, לא הצליחו למצוא עבודה), כך שגם נתונים אלו לא מלמדים על אפליה.

תרשים 5. בלתי מועסקים ומיואשים לפי קבוצות גיל



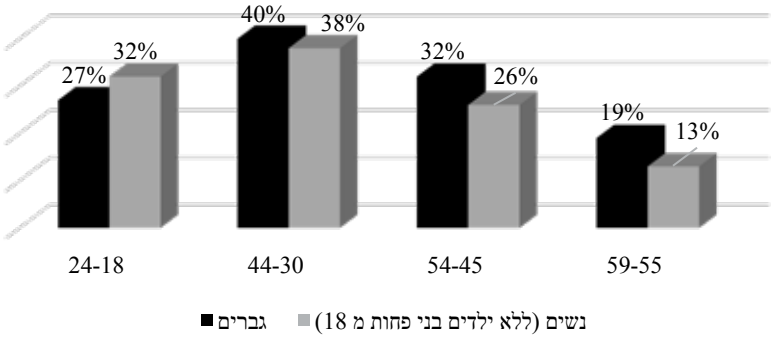
מקור: סקר כוח אדם 2017, הלמ"ס.

גם כשבוחנים את נתוני המפוטרים, לא נראה שיש אפליה כלפי מבוגרים. בכל אחת מסיבות הפיטורין (צמצומים, סיום חוזה, או סיבות אחרות) דווקא הצעירים הם אלו שמפוטרים יותר.

כלומר, הנתונים על השתתפות בכוח העבודה, על פיטורים ואבטלה לא מספרים את הסיפור במלואו. אפשר שהסיבה לכך קשורה ל"אפקט סטטוס קוו". כלומר, ככל שהגיל עולה, שיעור החברות בארגוני עובדים עולה ושיעור הכיסוי בהסכמים הקיבוציים יותר גבוה (בנק ישראל, 2013). "אפקט סטטוס קוו" קשור לכך, שמה שהיה הוא שממשיך. כלומר: אם מבוגרים כבר מועסקים – הם מוגנים, לפחות עד גיל הפרישה ויהיה קשה יותר לפטר אותם, לכן המעסיקים יעדיפו לפטר את הצעירים. אבל כשהמבוגרים לא עובדים ומנסים להיכנס לשוק העבודה – ניכר כי למבוגרים יותר קשה מאשר לצעירים למצוא עבודה. אם כן, מהו הסיכוי של עובדים מבוגרים למצוא עבודה אחרי תקופה של אי-תעסוקה? (Axelrad et al., 2018).

תוך שימוש בנתוני סקר כוח אדם של הלמ"ס (עיבודים מסקרי כוח אדם, 2011), נבחנה ההסתברות של אדם אשר עבד תשעה חודשים ומטה בשנה הקודמת (או לא עבד כלל בשנה הקודמת) להיות מועסק בשנה הנוכחית. על מנת להדגים את הפער בין מבוגרים לצעירים ביכולת למצוא עבודה, חישבנו את השיעורים של אלו שהצליחו למצוא עבודה. תרשים 6 מראה, כי הסיכוי הממוצע למצוא עבודה יורד עם הגיל.

תרשים 6. הסיכוי של בעלי השכלה גבוהה למצוא עבודה שנה אחרי תקופה של אי-העסקה



מקור: עיבודים מסקרי כוח אדם, 2011.

תוצאה זו תואמת ממצאים של מחקרים קודמים שמצאו, כי לעובדים מבוגרים יש קושי רב במציאת עבודה אם פוטרו (Axelrad, 2020). מכאן השאלה: אם באמת עובדים מבוגרים יותר מתקשים למצוא עבודה, האם ייתכן כי הסיבה לא קשורה רק בצד הביקוש, צד המעסיקים, אלא גם בצד ההיצע – העובדים המבוגרים עצמם?

חסמים מצד ההיצע:
היבטים התנהגותיים של עובדים מבוגרים

רף שכר ומשך תקופת האבטלה של עובדים מבוגרים

מחקרים קודמים הראו, כי משך תקופת האבטלה של עובדים מבוגרים ארוכה משל עובדים צעירים (De Coen et al., 2010). המחקרים בחנו האם הסיבה לכך היא רף שכר גבוה מדי שמציבים עובדים מבוגרים, שגורם להישארותם במעגל האבטלה (Axelrad et al., 2017). "רף שכר" הוא מונח המתייחס לרמת שכר שמתחתיה אנשים לא ייענו בחיוב להצעת עבודה.

בנוסף לכך, רף השכר יורד כי אנשים מבינים שהם לא מוצאים עבודה, אבל התהליך מתמשך, ובינתיים גם הביקוש למובטלים יורד ככל שמתארכת תקופת אבטלתם (Blanchard & Diamond, 1994). זאת משום שמעסיקים מעדיפים לגייס עובדים פרודוקטיביים ונוטים להחזיק בדעה שלילית באשר לאלו שהיו מחוץ לשוק העבודה זמן ממושך. מעסיקים רואים בתקופת אבטלה ארוכה כמצביעה על היעדר מוטיבציה או על קיומן של תכונות אופי לא רצויות (Sheehan & Tomlinson, 1998). לפיכך, גם כאשר מובטלים מבוגרים מבינים, כי רף השכר שלהם גבוה והם מוכנים להנמיך את ציפיותיהם, הזמן שבו היו מובטלים פועל לרעתם ומפחית את סיכוייהם למצוא עבודה.

במחקר נבחנה השאלה – האם מבוגרים מתקשים לשוב ולהשתלב בשוק העבודה עקב הצבת רף שכר גבוה, היעדר נכונות להוריד את ציפיות השכר ולהתפשר על רף השכר היחסי, המבטא את היחס בין רף השכר לבין השכר במקום העבודה הקודם? לשם כך, נבדקו השינויים ברף השכר במשך תקופת האבטלה, כמו גם ההבדלים בציפיות השכר וברף השכר היחסי וההבדלים בין מובטלים מבוגרים למובטלים צעירים בשינויים במשתנים אלו.

במחקר זה נעשה שימוש ב-364 שאלונים שהועברו למובטלים צעירים ומבוגרים. כדי לקבוע האם היו שינויים לאורך זמן התלויים במשך תקופת האבטלה, 112 מבין משתתפי המחקר ענו על השאלון פעמיים או שלוש פעמים בהפרש של מספר חודשים. בנוסף לכך, נעשה שימוש בראיונות חצי מובנים עם 10 מובטלים בגילי 45–65, כדי להבין את הסיבות לקביעת רף השכר והנכונות להתפשר עליו או על תנאי עבודה והטבות אחרות לאורך תקופת האבטלה.

מהניתוח עולה, כי כצפוי, ככל שתקופת האבטלה ארוכה יותר, כך הנכונות להוריד את רף השכר גבוהה יותר. התמשכות תקופת האבטלה משפיעה גם על הנכונות להתפשר על השכר לעומת השכר במקום העבודה הקודם. עוד נמצא, כי גיל המועמד משפיע על הנכונות להתפשר: עובדים מבוגרים מוכנים להתפשר על השכר שלהם ולהסכים לשכר נמוך יותר ממה שהורגלו לו, יותר מאשר עובדים צעירים. ייתכן שהסבר אפשרי לממצא זה קשור בכך,

שעובדים מבוגרים מציבים מלכתחילה רף שכר גבוה מצעירים ואף ציפיות השכר שלהם גבוהות יותר. במחקר הנוכחי עמד רף השכר הממוצע בקרב מובטלים מבוגרים על 7,135 ש"ח, לעומת 5,564 ש"ח בקרב הצעירים. ממוצע ציפיות השכר בקרב מובטלים מבוגרים עמד על 9,657 ש"ח לעומת 7,485 ש"ח בקרב הצעירים. לפיכך, עם התארכות משך תקופת האבטלה, מבינים המובטלים המבוגרים כי אינם יכולים להרשות לעצמם לשמור על רמות השכר להן הורגלו, וכי השתלבות מחדש בשוק העבודה מחייבת אותם להתפשר.

מהראיונות בחלק האיכותני עולה, כי מבוגרים מציבים רף שכר גבוה משום שהם חשים שהם מביאים מטען ידע וניסיון אשר יש לשלם עבורו. מתוך כך, ביטחונם של העובדים המבוגרים במיומנויותיהם ובערך ניסיונם מפחית מנכונותם להתפשר על רף השכר, על ציפיות השכר ועל רף השכר היחסי, והם מצפים כי על אף שאופק התעסוקה שלהם קצר, המעסיק יעריך אותם ואף יתגמל אותם בזכות הניסיון התעסוקתי הרב שצברו. הראיונות אף חשפו את חוסר הנכונות של עובדים מבוגרים לחוות את מה שהם תופסים כירידה בדרגה במונחים של סטטוס ושכר, אולם כדי למצוא עבודה הם מוכנים להתפשר על הסטטוס והשכר ואף על תנאי עבודה (מרחק גיאוגרפי, תנאים סוציאליים, עבודה בתחומים אחרים).

ממצאי המחקר שתואר עשויים לשמש בסיס לשיפור המדיניות להגברת התעסוקה של מבוגרים. על מדיניות זו להביא בחשבון את רף השכר הגבוה שמציבים בדרך כלל מובטלים מבוגרים ולנסות להורידו באמצעים שונים. למשל, ניתן להנהיג סובסידיות המכוונות לקבוצה צרה של מבוגרים המובטלים מעבודה זמן רב או של עובדים מבוגרים שהכנסתם נמוכה. דרך נוספת היא הסברה וליווי של המובטל המבוגר בתחילת תקופת האבטלה, כדי להבהיר לו את משמעות קביעת רף השכר ואת השלכותיו על משך האבטלה ועל הביקוש מצד מעסיקים, שכן להתנהגות הננקטת יש השפעה על התוצאות בשוק העבודה. התנהגות נוספת שיכולה להשפיע היא העדפת הפרטים לצאת לעבוד אל מול העדפתם לא לעבוד ולקבל קצבה.

הבחירה בין קצבה לעבודה: מבוגרים מול צעירים

במחקר אחר נבחן האם הגיל משפיע על ההבדלים בין עובדים ומובטלים בנכונות לעבור מקצבה לתעסוקה ומתעסוקה לקצבה (Axelrad et al., 2016). בבואם להחליט, אנשים שוקלים גם יתרונות כספיים (כמו שכר או דמי אבטלה) אל מול יתרונות לא כספיים (כמו תחושת סיפוק, עניין וסטטוס חברתי מול פנאי).

מדגם המחקר כלל 560 משיבים, עובדים ומובטלים בגילים 21 עד 67 ונכללו בו עצמאים, שכירים, מובטלים וסטודנטים. במסגרת השאלון, נשאלו שאלות המדמות מצבים היפותטיים, שעל פיהם על הפרט לציין את סכום הקצבה המבוקשת כדי שיסכים לעבור ממצב של עבודה לקצבה או את סכום השכר המבוקש כדי שיסכים לעבור ממצב של קצבה

לעבודה. שאלות אלו היו שאלות פתוחות אשר בהן התבקשו משתתפי המחקר לציין את הסכום בשקלים, שתי השאלות העיקריות ששימשו לניתוח הן:

"את/ה עובד/ת במשרה מלאה, בשכר חודשי של 5,000 ש"ח לחודש. מוצע לך לוותר על העבודה והשכר ולקבל בתמורה קצבה חודשית מהמדינה במשך שישה חודשים בלבד. לאחר תום תקופת הזכאות תחזור/י לעבודה. ציין/י מה תהיה הקצבה המינימלית אותה תדרוש/י כדי לוותר על העבודה".

התשובה לשאלה זו היא סכום הקצבה שהפרט המועסק ידרוש כדי לעבור לקצבה.

"הנח/י כי את/ה כיום לא עובד/ת וחי/ה על קצבה חודשית של 5,000 ש"ח לחודש. הזכאות לקצבה הינה למשך שישה חודשים בלבד ולאחר מכן לא תקבל/י דבר ותוכל/י לעבוד. במקום זאת מציעים לך היום לצאת לעבודה במשרה מלאה ולוותר על הקצבה. ציין/י מהו השכר החודשי המינימלי אותו תדרוש/י כדי לוותר על הקצבה ולצאת לעבודה".

התשובה לשאלה זו היא סכום השכר החודשי שהפרט המובטל ידרוש כדי לוותר על קצבה ולעבור לעבודה. שכר הבסיס שנבחר הוא 5,000 ש"ח, קצת מעל שכר המינימום שהיה נהוג בתקופת המחקר.

ממצאי המחקר הראו, כי אין הבדל בין צעירים למבוגרים באשר לתמריץ הדרוש כדי לעבור מאבטלה לתעסוקה, וכי בקרב שתי הקבוצות לא נמצאה מוטיבציה גבוהה לחפש עבודה, כל עוד קצבת האבטלה גבוהה דיה ומשולמת כסדרה. לעומת זאת, למבוגרים קשה יותר להסכים לוותר על מקום עבודתם והם מוכנים לעשות זאת אך ורק תמורת קצבה גבוהה יחסית בסך 7,010 ש"ח, ואילו הצעירים מוכנים לוותר על עבודתם גם תמורת קצבה של 5,606 ש"ח. העובדה שההבדלים בין מבוגרים לצעירים הם משמעותיים במעבר מעבודה לקצבה בלבד, אולם אינם משמעותיים בכיוון ההפוך, מחדדת את חשיבות העבודה ואת הערך הלא כספי של עבודה בקרב מבוגרים. כך, עצם ההשתתפות בשוק העבודה תורמת לראיית היתרונות הנוספים של עבודה (מלבד השכר), ולפיכך שילובם של מובטלים בכוח העבודה מגביר את הסיכוי שיישארו במעגל העבודה, שכן כך הם יראו את יתרונות העבודה. הסבר אפשרי נוסף לממצא זה עשוי להיות קשור לכך, שהאבטלה כרוכה בעלויות חברתיות. מחקרים הראו, כי בעולם שבו העבודה מגדירה את מיקומו החברתי של הפרט, לאבטלה נלוות סטיגמות שונות אשר בגינן אנשים מעדיפים להימנע ממצב זה (Sherman, 2010). עוד נמצא, כי הטיית הסטטוס קוו בקרב מבוגרים גבוהה יותר מהטיית הסטטוס קוו בקרב צעירים. כלומר, הנכונות שלהם לעבור ממצב תעסוקה אחד למשנהו נמוכה יותר. אומדן הטיית הסטטוס קוו עומד על 1,341 ש"ח, סכום המהווה כרבע מההכנסה הבסיסית

(5,000 ש"ח) ומבטא פיצוי משמעותי אשר הפרטים מבקשים כדי להסכים לעבור ממצב של עבודה למצב של אבטלה ולהפך. יתר על כן, נמצא כי ההשפעה של הטיית הסטטוס קוו על עובדים מבוגרים (כלומר, סכום הפיצוי שמבוגרים מבקשים כדי לעבור ממצב של עבודה למצב של אבטלה ולהפך), גבוהה מהשפעתה על עובדים צעירים. ממצא זה עשוי לרמוז על כך, שמבוגרים מועסקים חשים צורך עז יותר להמשיך לעבוד לעומת עובדים צעירים.

לנוכח הממצאים שהובאו, כדי למתן את השפעתה של הטיית הסטטוס קוו הגבוהה בעיקר בקרב מבוגרים, על הממשלה להעלות את האטרקטיביות של תעסוקה בעיני אלו אשר אינם עובדים. אחת הדרכים להשגת מטרה זו היא קביעת רמה גבוהה יותר של מס הכנסה שלילי לעובדים מבוגרים מרמתו לעובדים צעירים (Malul & Luski, 2009). דרך נוספת היא התניית דמי האבטלה בביצוע פעולות שמטרתן להפחית את השפעתה של הטיית הסטטוס קוו, למשל התנדבות למען הקהילה ותוכניות הכשרה מקצועית למובטלים, פעולות העשויות לשבש את הנטייה לשימור הסטטוס קוו.

לסיכום, הירידה בשיעורי הילודה, לצד העלייה בתוחלת החיים, הביאו לעלייה בגיל הממוצע של האוכלוסייה בכל רחבי העולם. מכאן שאחד האתגרים כיום הוא התבגרות האוכלוסייה המלווה בעלייה בגיל המועסקים. בישראל, עקב החוק המונע אפליה על רקע גיל, שוק התעסוקה אינו אמור להקשות על עובדים מבוגרים, אולם על אף החוק, בני 45 ומעלה אינם מתקבלים בברכה בכל ארגון ואינם מוצאים בקלות עבודה. בפרק זה ניסינו להציג תמונה מקיפה ונרחבת של סוגיית הקושי של עובדים מבוגרים להשתלב בשוק העבודה. לשם כך הוצגו מחקרים המאירים את הבעיה מצדדיה השונים:

מצד הביקוש, צד המעסיקים, המציג את תפיסתם של מעסיקים את העובדים המבוגרים ואת הדעות הקדומות המשפיעות על החלטתם לגייס עובדים.

מצד ההיצע, צד העובדים המבוגרים, המציג באמצעות ניתוח את הבחירה בין קצבה לעבודה בקרב מבוגרים מול צעירים והשפעות התנהגותיות הקובעות את החלטתם של עובדים ומובטלים להשתתף בשוק העבודה וכן ניתוח המגבלות שהמובטלים עצמם מטילים, כמו רף שכר וציפיות שכר.

המסקנה העולה מהמחקרים השונים היא, ששילוב כלל הגורמים, מצד ההיצע ומצד הביקוש, הוא המגביר את הקושי של עובדים מבוגרים להשתלב בשוק העבודה, מאריך את תקופת האבטלה שלהם ופוגע בסיכוייהם להשתלב מחדש בשוק העבודה.

במצב שבו מבוגרים לא מצליחים להמשיך לעבוד נוצר פרדוקס, שכן מצד אחד, תוחלת החיים עלתה, גיל הפרישה עולה, אנשים במצב בריאות טוב ורוצים או צריכים להמשיך לעבוד. אך מצד אחר, מעסיקים מעדיפים עובדים צעירים יותר. לתופעה זו יש גם השפעות

חברתיות שליליות, שכן היא דוחקת אנשים פרודוקטיביים ובעלי יכולת וניסיון לשולי החברה, פוגעת ביכולת ההשתכרות שלהם וביכולתם לצבור זכויות פנסיוניות ויוצרת ניכור שלהם ושל משפחתם מהחברה. בנוסף לכך, התופעה יוצרת מעגלי עוני ומצוקה המכבידים על מוסדות הרווחה ואף פוגעת בפריון של המשק ובתוצר הלאומי הגולמי (אקסלרד ואח׳, 2021א).

יש למקד את המאמצים לפתור קושי זה במספר אפיקים: מתוך נקודת מבט כוללת של טובת העובדים המבוגרים, כמו גם טובתו של המשק כולו, יש להנהיג מדיניות המכוונת לשילובם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה אשר תיישם אמצעים שונים העשויים לסייע בכך. אפיק נוסף הוא, שיש לסייע בידי העובדים המבוגרים להבין את תרומתם שלהם להנצחת הבעיה ולכוונם לפעול בצורה חיובית ואקטיבית כדי לשפר את סיכוייהם להשתלב בשוק העבודה. בצד המעסיקים, הדרכה והסברה ממוקדת יכולות לפוגג תפיסות שגויות ולהדגיש את חשיבות העובדים המבוגרים לארגון, למשל בהיבטי ניסיון ויכולת להעביר ידע.

מתוך כך, בראש ובראשונה, יש להגדיר מדיניות ברורה המושתתת על החזון ליצירת שינוי חברתי במדינת ישראל, אשר תתבסס על שלושה תהליכים מקבילים, המשלימים זה את זה ומאפשרים לייצר תהליך אפקטיבי:

- התהליך הראשון הוא חקיקה ברורה וממוקדת, שבצדה סנקציות משמעותיות וגוף אכיפה יעיל.
- התהליך השני מבוסס על מערכת הסברה שתעלה על נס את הפוטנציאל הכלכלי ואת היתרונות הגלומים בהעסקתם של מבוגרים.
- התהליך השלישי הוא להכשיר את מחפשי העבודה ולהעצימם, כך שישמרו על רלוונטיות ואטרקטיביות בעולם התעסוקה הדינמי.

למרות תמונה מורכבת למדי של הקושי של עובדים מבוגרים להשתלב בשוק העבודה, מדיניות אפקטיבית ואמצעים מעשיים המכוונים הן למעסיקים והן לעובדים עשויים לתרום להעלאת המודעות ולפתרון הבעיה.

מקורות

אקסלרד, ה', אקשטיין, צ' ולרום, ט' (2021א). *התועלת הכלכלית בהעסקת עובדים מבוגרים*. מכון אהרן למדיניות כלכלית ע"ש אהרן דברת ז"ל.

אקסלרד, ה', לוין אפשטיין, נ' וקלב, א' (2021ב). *העסקת עובדים לאחר גיל פרישה - נקודת המבט של מעסיקים*. אוניברסיטת תל אביב.

בנק ישראל (2013). *התפתחויות כלכליות אחרונות מס' 136*.

דורון, י' וקליין, ע' (2010). הזירה הלא מתאימה? אפליה מטעמי גיל בראי בית הדין האזורי לעבודה בחיפה. *עבודה, חברה ומשפט*, י"ב, 435-468.

הנדלס, ש' (2010). *תחושת אפליה של מחפשי עבודה ועובדים ומה חושב הציבור על כך*. משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה מינהל מחקר וכלכלה.

Axelrad, H. (2020). Perception versus official data: Employers' knowledge about aging workforce. *Journal of Aging & Social Policy*, *33*(2), 177-199.

Axelrad, H., & James, B. J. (2016). Employers' attitudes toward older-worker job seekers: A comprehensive review with recommendations for action. In A. S. Antoniou, R. J. Burke, & C. L. Cooper. (Eds.), *The aging workforce handbook* (pp.489-512). Emerals Publishing.

Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2013). Difficulties of integrating older workers into the labor market: Exploring the Israeli labor market. *International Journal of Social Economics*, *40*(12), 1058-1076.

Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2016). Behavioral biases in the labor market differences between older and younger individuals. *Journal of Behavioral and Experimental Economics, 60*(1), 23-28.

Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2017). Reservation wages and unemployment among older workers. *Journal of Labor Research*, *38*(2), 206-227.

Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2018) Unemployment among younger and older individuals: Does conventional data about unemployment tell us the whole story? *Journal for Labour Market Research*, *52*(1), 3.

Axelrad, H., & Mahoney, K. J. (2017). Increasing the pensionable age: What changes are OECD countries making? What considerations are driving policy? *Open Journal of Social Sciences*, *5*(7), 56-70.

Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. ***Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*****, *66*(6), 687-698.**

Becker, G. (1957). ***The economics of discrimination*****. The University of Chicago Press.**

Bennington, L., & Tharenou, P. (1996). Older workers: Myths, evidence and implications for Australian managers. ***Asia Pacific Journal of Human Resources*****, *34*(3), 63-76.**

Berkman, L. F., Boersch-Supan, A., & Avendano, M. (2015). Labor-force participation, policies & practices in an aging America: Adaptation essential for a healthy & resilient population. ***Daedalus*****, *144*(2), 41-54.**

Blanchard, O. J., & Diamond, P. (1994). Ranking, unemployment duration, and wages. ***The Review of Economic Studies*****, *61*(3), 417-434.**

Börsch-Supan, A., & Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. ***The Journal of the Economics of Ageing*****, *7*, 30-42.**

Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. ***Ageing and Society*****, *25*(03), 415-429.**

Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. ***Labour Economics*****, *59*, 173-183.**

Carstensen, L. L. (2014). A psychological perspective on older workers. In Stanford Center for Longevity Financial Security Division (Eds.), Adapting to an aging workforce: Conference proceedings. ***The Gerontologist*****, *55*(2), 262-270.**

Conen, W. S., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. ***International Journal of Manpower*****, 33(6), 648-665.**

De Coen, A. Forrier, A., & Sels, L. (2010). ***The impact of age on the reservation wage: The role of employability*****. Katholieke Universiteit Department of Marketing and Organisation Study. Working Paper (1010).**

Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Intergenerational contact and hiring decisions about older workers. ***Journal of Managerial Psychology*****, *32*(3), 210-224.**

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. ***Applied Economics*****, *38*(10), 1163-1171.**

Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). ***The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*****. American Psychological Association.**

Hellerstein, J. K., Neumark, D., & Troske, K. R. (1996). ***Wages, productivity, and worker characteristics: Evidence from plant-level production functions and wage equations.*** **Working paper (No. 5626). NBER- National Bureau of Economic Research.**

Hewitt, A. (2015). ***A business case for workers age +50: A look at the value of experience.*** **AARP Research.**

Lahey, J. (2005). ***Do older workers face discrimination*****? Center for Retirement Research at Boston College, Issue Brief, 33.**

Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management*****,** ***15*****(3), 393-401.**

Malul, M., & Luski, I. (2009). The optimal policy combination of the minimum wage and the earned income tax credit. ***The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*****,** ***9*****(1), Article 51.**

Moreira, A., Whelan, B., & Zaidi, A. (2010). The demand for older workers. ***Ageing, Health and Pensions in Europe: An Economic and Social Policy Perspective*****, 247.**

Munnell, A. H., Sass, S. A., & Soto, M. (2006). ***Employer attitudes toward older workers: Survey results. Work Opportunities for Older Americans.*** **Series 3.**

Neumark, D., & Song, J. (2012). ***Barriers to later retirement: Increases in the full retirement age, age discrimination, and the physical challenges of work.*** **Michigan Retirement Research Center Research Paper (2012-265).**

Patel, J., Tinker, A., & Corna, L. (2018). Younger workers' attitudes and perceptions towards older colleagues. ***Working with Older People*****,** ***22*****(3), 129-138.**

Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. ***American Economic Review, 62*****, 659-661.**

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. ***Journal of Management, 35*****(1), 158-188.**

Reskin, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. ***Contemporary Sociology*****,** ***29*****(2), 319-328.**

Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. ***Journal of Occupational Rehabilitation*****,** ***17*****(3), 547-579.**

Sheehan, M., & Tomlinson, M. I. K. E. (1998). Government policies and employers' attitudes towards long-term unemployed people in Northern Ireland. ***Journal of Social Policy*****,** ***27*****(4), 447-470.**

Sherman, A. (2010). ***Work motivation and its relationship to welfare caseload*****. Unpublished doctoral dissertation. Ben Gurion University of the Negev.**

Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. ***Ageing & Society*****,** ***18*****(6), 641-658.**

Towers, P. (2005). ***The business case for workers age +50: Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment: A report for AARP: Executive Summary*****.**

Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., Pytlovany, A. C., & Jenkins, J. S. (2015). Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future. ***The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*****,** ***1*****, 129-142.**

Vasconcelos, A. F. (2018) Older workers as a source of wisdom capital: Broadening perspectives. ***Revista de Gestão*****,** ***25*****(1), 102-118.**

פרק 7

הפחתת גילנות במקום העבודה באמצעות טכנולוגיה חדשנית של מציאות מדומה: מחקר ראשוני

רונית אליוסף, אהוד בודנר ודורון פרידמן

מבוא

פרק זה מציג תוצאות מחקר שבו נעשה שימוש בהתגלמות (embodiment) – כניסה של המשתתפים לתוך גוף של דמות וירטואלית, "אווטאר", באמצעות טכנולוגיה של מציאות מדומה במטרה להפחית תפיסות גילניות, שמתקיימות בתוך הקשר של סביבת עבודה. ראשית נדון במושג "גילנות", לאחר מכן נסקור את הספרות המחקרית הקיימת סביב השימוש במציאות מדומה להפחתת סטריאוטיפים בכלל ואלה הקשורים לגיל בפרט. בהמשך נציג את השערות המחקר, שיטת המחקר והממצאים ולבסוף נדון במשמעויות שעולות מתוצאות המחקר.

גילנות

גילנות (ageism) היא אחת מתפיסות ההזדקנות (Wurm et al., 2017) ומוגדרת כדעות קדומות (סטריאוטיפים ועמדות), אפליה אישית (התנהגות) ואפליה ממסדית כלפי אנשים בעיקר בגלל גילם המבוגר (Butler, 1980; Cherry & Palmore, 2008). הדרה חברתית של מבוגרים וסטריאוטיפים גילניים שליליים כלפיהם זוהו כגורמי לחץ כרוניים, שערערו את בריאותם הפיזית והנפשית (Allen, 2016; Burnes et al., 2019). למעשה, ב-95.5% מהמחקרים שנסקרו נמצא, שגילנות הובילה למגוון רחב של תוצאות בריאותיות גרועות יותר בקרב אנשים מבוגרים (Chang et al., 2020). תוצאות שליליות אלו כללו מחלות

פיזיות, קשיים נפשיים, התנהגויות בריאותיות מסוכנות, איכות חיים ורווחה ירודות והיעדר הזדמנויות עבודה (שם). מנגד, נמצא כי עמדות חיוביות של מבוגרים כלפי זיקנה מובילות לאורח חיים בריא יותר, המאופיין בהתנהגויות מקדמות בריאות (Levy & Myers, 2004).

מעניין לציין, שגילנות היא חרב פיפיות שלא רק פוגעת במבוגרים, אלא גם משפיעה על מי שמחזיק בדעות כאלה כלפיהם. לפי לוי (Levy, 2009), עמדות גילניות מופנמות לאורך החיים, בתהליך שכונה "התגלמות סטריאוטיפים". כאשר אנשים, המחזיקים בעמדות גילניות, מתבגרים, עמדות אלו משפיעות לרעה על בריאותם והישרדותם (Levy, 2003; 2009). יתר על כן, לגילנות יש גם מחיר כלכלי גבוה. בארצות הברית, העלות לשנה של גילנות מוערכת ב-63 מיליארד דולר (Levy et al., 2020). לסיכום, גילנות היא אתגר בינלאומי נרחב עם השלכות בריאותיות חמורות (Officer et al., 2016) ועלות כלכלית גבוהה (Levy et al., 2020).

למרות החשיבות הרבה של הפחתת הגילנות היא אינה נחקרת מספיק, במיוחד בהשוואה לסטריאוטיפים אחרים, כגון גזענות וסקסיזם (Nelson, 2005; North & Fiske, 2012). ישנם מחקרים על התערבויות להפחתת גילנות, הכוללות חינוך של אנשי מקצוע ושל הציבור הרחב, טיפוח מגע בין אנשים מבוגרים וצעירים וניסיונות לשינוי עמדות. התערבויות אלה מתבססות בעיקר על מודל המגע הבין-קבוצתי על פי אלפורט (Allport et al., 1954), שלפיו אינטראקציות פנים אל פנים בין פרטים מקבוצות מנוגדות עשויות להוביל ליחסים הרמוניים יותר ביניהם. למרבה הצער, היעילות של התערבויות אלו להפחתת גילנות לא הוכחה היטב, ויש צורך במחקר נוסף (Burnes et al., 2019; Paolini et al., 2010). על פי השערת המגע, ההשפעה של מגע בין-קבוצתי על דעות קדומות תלויה בערכיות המגע בין הקבוצות. מגע חיובי יכול להפחית דעות קדומות בעוד שמגע שלילי יכול להגביר את הדעות הקדומות (Barlow et al., 2012; Pettigrew & Tropp, 2006). הטענה היא, שמגע שלילי בין הקבוצות החברתיות מוביל לבולטות גבוהה של קטגוריית ההבדל בין הקבוצות (גיל במקרה של גילנות) וזו גורמת להחמרה ביחסים בין קבוצות ופוגעת ביכולת המגע להפחית דעות קדומות (Paolini et al., 2010). מחקרי מציאות מדומה מאפשרים מגע חיובי באמצעות התגלמות בדמות וירטואלית ("אווטאר") של אדם מקבוצת החוץ (Banakou et al., 2018). ביקורת נוספת על מדידת האפקטיביות של התערבויות אלה היא, שהאפקטיביות שלהן נמדדה בעיקר באמצעות מדדי גילנות מפורשים, החשופים למגבלות של רציה חברתית ולא על ידי מדדים בלתי גלויים (מרומזים), שאינם חשופים למגבלה זו (Banakou et al., 2018; Oh et al., 2016). בהקשר זה ישנה המלצה ברורה ליישם מדדים מרומזים למדידת גילנות במקום העבודה (Kleissner & Jahn, 2020). לפיכך, המחקר הנוכחי יישם בעיקר מדד מרומז עבור גילנות באמצעות מבחן האסוציאציות הסמויות IAT (The Implicit Association Test), שמאפשר מדידה עקיפה של חוזק האסוציאציות בין מושגים. משימת ה-IAT דורשת מיון

גירויים (מילים, תמונות או גם וגם) מארבע קטגוריות (במקרה זה: זקנים, צעירים, טוב, רע), תוך שימוש בשתי אפשרויות תגובה, שכל אחת מהן מוקצית לשתי קטגוריות. משימת המיון קלה יותר כאשר שני המושגים החולקים תגובה קשורים באופן חזק מאשר באופן חלש (Greenwald et al., 1998; Nosek et al., 2007). מתרבות הראיות לגבי מהימנות, ניבוי ותקפות IATs שונים (Jelenec & Steffens, 2002).

על פי תיאוריית הזהות החברתית (SIT) של טאג'פל וטרנר (Tajfel & Turner, 1979) גילנות נחשבת כצורה של הטיה בין-קבוצתית: הנטייה השיטתית להעדיף את קבוצת הפנים על פני קבוצת החוץ (Riek et al., 2006). ההטיה הבין-קבוצתית יכולה לכלול התנהגויות (אפליה), עמדות (דעות קדומות) וקוגניציות (סטריאוטיפיות) (Mackie & Smith, 1998). לפי SIT, אנשים יוצרים זהות קבוצתית כחלק מזהות עצמית, המבוססת על קריטריונים מינימליים, ולאחר מכן מפגינים הטיה קבוצתית המעדיפה את קבוצת הפנים שלהם וזאת כדי לשמור על חיוביות כלפי זהותם העצמית. לפיכך, צעירים ייטו להעריך יותר את קבוצת הגיל שלהם ויפגינו התנהגויות שליליות מוטות כלפי קבוצת הגיל האחרת (Rose & Tajfel, 1983), כלומר, כלפי מבוגרים. בהתאם לכך, אנשים צעירים אמורים להיות יותר גיליניים מאנשים מבוגרים, עובדה שנתמכת על ידי המחקר בגילנות (למשל, Bodner & Lazar, 2008; Fraboni et al., 1990; Rupp et al., 2005). בגברים נמצאו עמדות גילניות יותר מאשר בנשים (Bodner & Lazar, 2008; Fraboni et al., 1990; Rupp et al., 2005). יתרה מכך, נמצא שלהתערבויות להפחתת גילנות יש השפעות חזקות יותר על נשים (Burnes et al., 2019). לפיכך, ראוי שיופנו מאמצים למציאת דרכים לשפר את השפעת הפחתת הגיל על גברים ובהתאם לכך, מחקר זה מתמקד בגברים צעירים.

גילנות במקום העבודה

גילנות נפוצה במקום העבודה; כ-60% מהעובדים האמריקאים בגילים 45–74 היו עדים או חוו גילנות בעבודה (Foma, 2013; Iweins et al., 2013; Oh et al., 2016). ישנן עדויות נרחבות לכך, שעמדות גילניות מוחזקות על ידי עובדים צעירים, אנשי מקצוע בתחום משאבי אנוש, ואפילו על ידי המעסיקים המנהלים והעובדים המבוגרים עצמם (Harris et al., 2018). גם בישראל נמצא, כי למעסיקים עמדות גילניות כלפי עובדים מבוגרים, בעיקר בהקשר לממד ההסתגלות לשינויים, וכן ככל שהמעסיק מבוגר יותר, כך פוחתת הטיית הגיל (Axelrad et al., 2013). בנוסף לכך, מחקרים מראים, כי גילנות משפיעה לרעה על גיוס עובדים חדשים, סיום עבודה ופרישה, הטבות והזדמנויות להכשרה ולקידום (Harris et al., 2018; Kleisner & Jahn, 2014; Linder et al., 2014; Richardson et al., 2013). כאשר הוצגו לסטודנטים למינהל עסקים ולאנשי מקצוע בתחום משאבי אנוש קורות חיים של עובדים מבוגרים וצעירים בעלי כישורים מקבילים,

כ-75% מהם בחרו לראיין את הצעירים (Krings et al., 2011). עובדים מבוגרים נתפסים באופן סטריאוטיפי כבעלי יכולת נמוכה יותר בכלל ויכולת למידה לקויה בפרט, וכן כבעלי מוטיבציה ופרודוקטיביות פחותה לעומת עובדים צעירים יותר (Posthuma & Campion, 2009). קיימת העדפה לעובדים צעירים על פני עובדים מבוגרים, וכן הטיה שלילית כלפי עובדים מבוגרים בקרב עובדים ומעסיקים צעירים (Kleissner & Jahn, 2020; Malinen & Johnson Lucy, 2013; Rupp et al., 2006). יתרה מכך, עובדים מבוגרים במקום העבודה, שמדווחים על גילנות, מדגימים פחות מוטיבציה וביטחון עצמי, בעוד שפרקטיקות המקדמות במקום העבודה אקלים חיובי בין-דורי ושיתוף ידע תורמות לירידה בגילנות (Harris et al., 2018; Lagacé et al., 2019). בנוסף לכך, פותחו אסטרטגיות שונות להפחתת גילנות במקום העבודה, המבוססות בעיקר על קשר בין-דורי לפי מודל המגע הבין-קבוצתי וגיוון גיל.

זרם מחקר חדשני עוסק בתפיסה רב-ממדית ליצירת מרחב עבודה מגוון וידידותי לגיל. במסגרת תפיסה זו נמצא, שלגילנות בארגון קשר שלילי עם ממדים אלו, בעוד שלמגע בין-גילי קשר חיובי (מתון) עם חלקם (Eppler-Hattab et al., 2020; 2024). ממצאים אלו ממחישים את החשיבות של אסטרטגיות מבוססות מגע בין-גילי להפחתת גילנות במקום העבודה. כמו כן, גילנות משפיעה לא רק על העובדים, אלא גם על הארגון. בזירה העסקית המודרנית הצלחה דורשת הכלה וגיוון, כולל גיוון בגיל. גילנות במקום העבודה מעכבת את הגשמת הערכים הללו ופוגעת בביצועים, בשביעות הרצון בעבודה, בבריאות וברווחה של העובדים המבוגרים (Foma, 2013; Lamont et al., 2015; Marchiondo et al., 2019).

למרות כל העדויות הללו, המחקר שמנתח את הדרך שבה ארגונים מנסים להפחית את הגילנות במקום העבודה אינו מספק. סקירת התערבויות במקום העבודה לקידום עמדות חיוביות ולהפחתת אפליה בשל גיל מצאה, כי התערבויות באמצעות סדנאות מגוונות גיל הן בעלות האפקט החזק ביותר, אך השיפור הוא קצר-מועד ונדרש מחקר נוסף לביסוס התערבויות לאורך זמן המשולבות בתוכניות ההכשרה (Iweins et al., 2013; Sinclair et al., 2024). לסיכום, גילנות במקום העבודה עלולה לפגוע בעובדים המבוגרים ובשגשוג העסקי. על אף זאת, לא פותחו מספיק אסטרטגיות יעילות להתמודדות עם גילנות במקום העבודה.

מציאות מדומה (VR– Virtual Reality) והפחתת סטריאוטיפים

המטרה של VR היא ליצור חוויית מציאות וירטואלית סוחפת, שמתארת את ההרגשה הסובייקטיבית של להיות בתוך סביבה שנוצרה על ידי מחשב (Slater & Sanchez-Vives, 2016). תחושה זו נגרמת על ידי החלפת תפיסות חושיות אמיתיות בתפיסות שנוצרו על ידי מחשב ועל ידי האינטראקציות של המשתתף עם הסביבה הווירטואלית. אם התפיסות

החושיות מוחלפות ביעילות, אזי למוח אין ברירה אלא להסיק את המודל התפיסתי שלו מהזרם האמיתי של הנתונים החושיים שלו – כלומר דרך חוויית ה-VR. לפיכך, המשתתף חווה את הסביבה הווירטואלית כאילו היא חלק מהעולם האמיתי, למרות ידיעתו שזה לא אמיתי. היבט זה נקרא "אשליית הנוכחות" (Slater & Sanchez-Vives, 2016), שנחלקת לאשליית המקום ולאשליית הסבירות. אשליית המקום היא האשליה של "להיות שם", בסביבה הווירטואלית, למרות הידיעה שאתה לא באמת שם, וזוהי אשליה תפיסתית. אשליית הסבירות מתייחסת לחוויה שהאירועים הווירטואליים באמת מתרחשים וקשורים אליך באופן אישי, למרות הידיעה ששום דבר אמיתי לא קורה ושזוהי אשליה קוגניטיבית (Slater, 2009). היכולת הזו של VR לספק חוויה המולידה את אשליית הנוכחות היא המבדילה אותה מכל סוגי המדיה האחרים. כוחה נובע מהעובדה, שעל אף שהמשתתפים יודעים שזה לא אמיתי, הם מגיבים לחוויית המציאות המדומה כאילו היא אמיתית (Slater & Sanchez-Vives, 2016). מחקרים מצאו, שככל שהחוויה מייצרת אשליית נוכחות יותר חזקה – כך היא מייצרת רמת ריאליזם התנהגותי גבוהה יותר (Kuliga et al., 2015). החוויה ב-VR יכולה גם לאפשר לקיחת נקודת מבט שונה. כך למשל, חיקוי של משתתף על ידי "אווטאר" וירטואלי, המייצג את קבוצת החוץ, הגביר את האמפתיה של המשתתף כלפי קבוצת החוץ (Hasler et al., 2014). מכאן, שמציאות מדומה יכולה לשפר עמדות ורגשות חיוביים בקונפליקטים בין קבוצות (Hasson et al., 2019).

המחקרים המתוארים ביססו את פרדיגמת "המציאות המדומה כמכונת האמפתיה האולטימטיבית". הם הראו, שלהתגלמות בתוך דמות אחרת יש השפעה על שיפור היחסים הבין-קבוצתיים שעשויה להיות ממושכת. כך למשל, נמצא, כי התגלמות בדמות וירטואלית שחורה על ידי משתתפים לבנים מביאה להפחתה של הטיה גזעית מרומזת גם אחרי שבוע (Banakou et al., 2016) ואפילו אחרי חמישה חודשים (Herrera et al., 2018). השפעה דומה נמצאה במחקר שבו גברים, שהתגלמו כנשים שהוטרדו מינית, הפחיתו את העונש שנתנו לאחר מכן כלפי דמות וירטואלית נשית בתרחיש הציות של Milgram גם לאחר שבוע (Neyret et al., 2020).

המחקר הנוכחי משתמש באפקט אשליית הבעלות על גוף וירטואלי – התגלמות – אפקט שאינו אפשרי מחוץ לסביבה הווירטואלית. התגלמות נוצרת כאשר יש סנכרון ויזו-מוטורי מלא בין תנועות גוף אמיתיות ו-וירטואליות, כפי שנצפות בחוויית ה-VR (Cummings & Bailenson, 2016; Slater et al., 2010). אפקט ההתגלמות עשוי להמחיש את הפלסטיות המפתיעה של ייצוג הגוף במוח (Banakou et al., 2018; 2020) ויש לו היבטים מגוונים.

אשליה בעלות גוף (התגלמות) יכולה להיגרם על ידי סנכרון בין תנועות גוף אמיתיות לווירטואליות (סנכרון ויזו-מוטורי). לכן, כאשר המשתתף שמרכיב משקפי VR מביט כלפי

מטה הוא רואה את הגוף הווירטואלי מחליף את גופו האמיתי. כאשר המשתתף זז, הגוף הווירטואלי זז בסנכרון מלא באמצעות מעקב אחר הראש והידיים. המשתתף רואה את גופו הווירטואלי נע, הן על ידי הסתכלות כלפי עצמו והן בהשתקפות במראה וירטואלית הממוקמת בחוויה. החוקרים סלטר וסנקז-ויוס (Slater & Sanchez-vives, 2016) טוענים, כי ראיית הגוף הווירטואלי מנקודת מבט של גוף ראשון ותנועת הגוף האמיתית-וירטואלית המסונכרנת מספיקות כדי לגרום לאשליה חזקה של בעלות וסוכנות על גוף וירטואלי.

מחקרים שונים, שבחנו התגלמות, הובילו ליצירת פרדיגמה בשם "אפקט פרוטאוס" (Yee & Bailenson, 2007), לפיה ההתגלמות הווירטואלית של המשתתף יכולה להשפיע על עמדותיו והתנהגויותיו בהתאם לסוג ה"אווטאר" המגולם. בהקשר זה, התגלמות ב"אווטאר" גבוה יותר פיזית (בס"מ) הובילה להתנהגויות אגרסיביות יותר במשימת משא ומתן מאשר התגלמות ב"אווטאר" נמוך יותר (Yee et al., 2007); התגלמות ב"אווטאר" של זיגמונד פרויד הובילה לשיפור במצב הרוח לאחר פגישת ייעוץ עצמי (Osimo et al., 2015).

כאמור, אחת ההשפעות החשובות של התגלמות היא יכולתה להפחית סטריאוטיפים. בהקשר זה הראו מספר מחקרים, כי התגלמות משתתפים לבנים בגוף וירטואלי שחור הובילה להפחתה בגזענות (Banakou et al., 2016; 2020; Groom et al., 2009; Maister et al., 2013; Peck et al., 2013). אם כך, התגלמות בגוף וירטואלי של קבוצת החוץ קשורה להפחתת הטיה מרומזת משמעותית כלפיה. נטען כי VR יכול להשפיע על הפחתת סטריאוטיפים על ידי מתן האפשרות למשתתפים לחוות את המציאות דרך נקודת מבט של קבוצת החוץ, (Maister et al., 2013). עם זאת, מחקרים נוספים הראו את חשיבות ערכיות ההקשר החברתי כגורם המשפיע על ההתגלמות בחוויית ה-VR. כך למשל, נמצא, כי ההטיה הגזעית המרומזת של משתתף לבן המגולם כאדם שחור פותחת בחוויית VR שמעוצבת עם ערכיות רגשית ניטרלית או חיובית, ומתגברת בחוויה עם ערכיות רגשית שלילית (Banakou et al., 2020). החוקרים מסכמים, כי נדרש מחקר נוסף על השפעת ערכיות ההקשר על השינוי בהטיה בין-קבוצתית באמצעות חוויית VR (שם).

המחקר על הפחתת גילנות באמצעות חוויית VR הוא מצומצם ומשתמש בדרך כלל בטכניקת ההתגלמות כדי לגלם משתתפים צעירים בדמות וירטואלית מבוגרת. גילום מסוג זה הוביל להפחתת גילנות בהשוואה לאלו שהתגלמו בדמות הווירטואלית הצעירה (Yee & Bailenson, 2006). במחקר אחר, חוקרים השוו התגלמות בחוויית VR לעומת טכניקה של דמיון כשתי שיטות לנטילת נקודת מבט כלפי מבוגרים. חוויית ה-VR כללה התגלמות של משתתפים צעירים לגוף וירטואלי מבוגר. הם מצאו שהתגלמות לגוף וירטואלי מבוגר הציגה ביצועים טובים יותר בהפחתת הגילנות לעומת שימוש בדמיון (Oh et al., 2016).

מחקר נוסף הראה, כי התגלמות כאלברט איינשטיין משפרת ביצועים קוגניטיביים ומפחיתה גילנות (Banakou et al., 2018).

מכיוון שרוב המחקר על הפחתת סטריאוטיפים באמצעות VR מתמקד בגזענות, נדרש מחקר נוסף על הפחתת גילנות באמצעות VR, ובמיוחד על השפעת הערכיות הרגשית של הדמות המגולמת בהקשר של סביבת העבודה. נושא זה, למיטב ידיעתנו, מעולם לא נחקר. למחקר הנוכחי היו שתי השערות לפיהן: בחוויית VR המעוצבת בהקשר לסביבת העבודה, התגלמות משתתפים צעירים ב"אווטאר" מבוגר בעל ערכיות רגשית חיובית תוביל: (1) להפחתת גילנות מרומזת רבה יותר ו-(2) למוכנות רבה יותר להעסיק עובד מבוגר, וזאת בהשוואה למשתתפים צעירים שיגולמו ב"אווטאר" בעל ערכיות רגשית ניטרלית.

שיטה

משתתפים

במחקר השתתפו 25 סטודנטים גברים בריאים, בגילים 20–28 (M=24.36, SD=2.12), דוברי עברית ובעלי ניסיון תעסוקתי של מספר שנים (M=3.12, SD=1.64), שגויסו לניסוי בקמפוס אוניברסיטת רייכמן. 76% מהם רווקים, 76% חילונים, 88% סטודנטים לתואר ראשון, 80% בעלי ניסיון כלשהו בניהול עובדים (M=2.12, SD=0.83), 76% במצב כלכלי טוב ומעלה. הקריטריונים להכללה היו גברים בגיל 20–35, דוברי עברית ובעלי ניסיון תעסוקתי. משתתפים עם רקע אפילפטי הוחרגו ולא השתתפו במחקר. כל המשתתפים חתמו על טופס הסכמה להשתתף בניסוי, שקיבל את אישור ועדת האתיקה של אוניברסיטת רייכמן.

כלים

גילנות מרומזת: נמדדה באמצעות מבחן IAT. מטלה ממוחשבת, שבמהלכה יש לבצע סיווג של שמות תואר (שליליים וחיוביים) ותמונות (זקנים וצעירים) לשתי קטגוריות במקרה זה – "זקנים"/"צעירים"; "טוב"/"רע". שיפוטים התואמים אסוציאציות גילניות בקטגוריית היעד "זקנים" מתקשרים ביתר קלות לשמות תואר שליליים, כגון "לא נעים", ולפיכך השיפוט בהם נעשה מהר יותר מאשר תגובות לא תואמות, כגון "זקנים" ו"נעים" (או "צעירים" ו"לא נעים"). כתוצאה מכך, מחושב ציון IAT לחוזק של אסוציאציות מרומזות על ידי בחינת ההבדל בין הזמן הנדרש לביצוע שיפוט תואם ובלתי תואם ומספר השגיאות. ציון IAT גבוה יותר מצביע על גישה סטריאוטיפית חזקה יותר (Hummert et al., 2002).

המשתתפים הונחו לסווג את הרלוונטיות של גירויי שמות תואר חיוביים ושליליים ותמונות של זקנים וצעירים לשני מושגי המטרה ("זקנים"/"צעירים" ו-"טוב"/"רע"). הגירויים הופיעו בזה אחר זה על מסך המחשב. לפי המבחן, בקרב משתתפים שאצלם קיימת גילנות יימצא קשר חזק בין הקטגוריה "זקנים" לקטגוריה "רע" וזמן תגובה קצר יותר לצרופים אלה, כמו גם לגבי

הצרופים של תמונות של "צעירים" ותארים "חיוביים". לכן, בהתאם להשערות המחקר, ציון הגילנות המרומזת שלהם יהיה גבוה יותר (Nosek et al., 2007). כל המשתתפים השלימו את מבדק ה-IAT פעמיים, כשבוע לפני חוויית ה-VR ומיד לאחר שסיימו את חוויית ה-VR. המרווח של שבוע בין המדידות נועד על מנת להימנע מהשפעת התרגול. כדי לבחון את השפעת חוויית ה-VR על הגילנות המרומזת נבחן ההבדל בין שני ציוני IAT אלה.

המוכנות להעסיק עובד מבוגר: מאחר שסטריאוטיפים של גיל משפיעים על גיוס עובדים חדשים (Kleisner & Jahn, 2020), למדנו את ההשפעה של שני תנאי ההתגלמות על הנכונות להעסיק עובד מבוגר. בהתאם לפרדיגמה מקובלת (Krings et al., 2011), המשתתפים התבקשו למלא תפקיד של מנהל משאבי אנוש השוכר מפקח לצוות שירות במוקד טלפוני ועליו לבדוק את קורות החיים של המועמד לעבודה. קורות החיים של המועמד כללו את שמו של הגבר, גילו (59 שנים), רקע השכלתי, ניסיון קודם בעבודה ומידע אישי. לאחר עיון בקורות החיים, המשתתפים השיבו לגבי נכונותם להעסיק מועמד זה באמצעות שאלון שכלל ארבעה פריטים (למשל, "המועמד הזה צריך לקבל את התפקיד"). הם דירגו את הסכמתם לפריטים בסולם שנע בין 1 ("לא מסכים מאוד") ל-7 ("מסכים מאוד") (Krings et al., 2011). חושב ממוצע והסולם הוכיח עקביות פנימית גבוהה (אלפא של קרונבך – 0.92).

משתנה תוקף התפעול: כדי לתקף את חוויית ה-VR הועבר שאלון חוויית VR למדידת סוכנות, נוכחות ובעלות גוף (Banakou et al., 2020). השאלון הנוכחי מכיל שישה פריטים עבור שלושה מושגים: "הגוף שלי", "סוכנות" ו"נוכחות". הפריטים כוללים אמירות המייצגות את המושג "הגוף שלי", כמו: "כשהסתכלתי למטה על עצמי הרגשתי שהגוף הווירטואלי שראיתי הוא הגוף שלי" ואמירות המייצגות את המושג "סוכנות", כמו: "הרגשתי שהתנועות של הגוף הווירטואלי נגרמות על ידי התנועות שלי". באשר למושג "נוכחות", לגבי "אשליית המקום" ההצהרה הייתה: "הייתה לי התחושה שישבתי בלובי של כנס"; עבור "אשליית הסבירות", ההצהרה הייתה: "הייתה לי תחושה שהחוויה שמתרחשת בעולם הווירטואלי מתרחשת באמת" (אדפטציה מ-Neyret et al., 2020). המשתתפים התבקשו לדרג את רמת הסכמתם בסולם שנע בין 1 ("לא מסכים מאוד") ל-7 ("מסכים מאוד") (Banakou et al., 2020). חושב ממוצע לשישה פריטים, והסולם הוכיח עקביות פנימית מספקת (אלפא של קרונבך 0.78).

הליך

לאיתור הדמויות הווירטואליות המגולמות, הרלוונטיות ביותר לבחינת ההשערות שלנו, ערכנו סיעור מוחות עם כ-30 גברים צעירים, שנתבקשו לציין שמות של דמויות ידועות מבוגרות (בגיל 60 ומעלה), הנתפסות בעיניהם כחיוביות. בהמשך, ערכנו סקר מקוון בקרב 37 גברים צעירים בגיל 20–35 (M=28.32, SD=4.31), שבו הוצגו למשתתפים ארבע

הדמויות שעלו בסיעור המוחות (ביל קלינטון, אלברט איינשטיין, ג׳ורג׳ קלוני, דלאי לאמה) ונבחנה תפיסת הערכיות הרגשית באמצעות השאלה: ״זהו (שם הדמות), אנא דרג עד כמה הוא חיובי או שלילי בעיניך, בסולם בין 1 (״שלילי מאוד״) עד 7 (״חיובי מאוד״). אלברט איינשטיין דורג עם הערכיות החיובית ביותר (M=6.47, SD=0.71). בהתאם, ערכנו ניסוי מעבדה בין-נבדקי ותוך-נבדקי, שבו הוקצו המשתתפים לאחד משני תנאי ההתגלמות באמצעות רשימת מספרים אקראית: לדמות חיובית (איינשטיין – תמונה מהאינטרנט) או לניטרלית (הדמות המבוגרת הניטרלית מתוך יי ואח׳ ;Yee et al., 2006), כשמדדים נלקחו לכולם לפני חוויית ה-VR ואחרי חוויית ה-VR.

חוויית ה-VR עוצבה כלובי כנסים מקצועי והתרחיש כלל קבלה ורישום לכנס, כדי לבסס את הקשר לעולם העבודה. בעקבות הממצאים בספרות המחקרית, עיצבנו סביבה וירטואלית נעימה ולא מאיימת, כדי שההשפעה המבחינה של שני תנאי הניסוי תתקשר לערכיות הרגשית השונה של הדמויות המגולמות ולא לסביבה עצמה (Banakou et al., 2018; 2020; Groom et al., 2009; Peck et al., 2013). הסביבה פותחה באמצעות מנוע Unity3 עם מערכת התגלמות בישיבה, המאפשרת את אשליית ההתגלמות, תוך מעקב אחר הראש והידיים של המשתתף. הפיכת הצילומים לתלת ממד בוצעה באמצעות תוכנת Character Creator.

עוזרי המחקר גייסו את המשתתפים, סטודנטים בקמפוס אוניברסיטת רייכמן, באמצעות מודעה המזמינה אותם להשתתף בניסוי במעבדת ה-VR באוניברסיטה. המשתתפים קיבלו תמריץ בגובה 30 ש״ח. כל משתתף הגיע פעמיים. בפעם הראשונה קיבל הדרכה על הניסוי ומילא שאלוני רקע ואת מבדק ״IAT לגיל״ לפני חוויית ה-VR. בפעם השנייה, לאחר כשבוע, לצורך חוויית ה-VR ומילוי שאלונים לאחר חוויית ה-VR, כולל שאלון חוויית ה-VR, ״IAT לגיל״, מוכנות להעסיק עובד מבוגר ותפיסת הערכיות הרגשית של הדמות המגולמת. במהלך חוויית ה-VR, המשתתף ישב במעבדה, על כיסא וליד שולחן כתיבה, כשהוא מרכיב משקפי VR (Oculus Quest 2) ובהתאמה ראה עצמו בעולם הווירטואלי יושב ליד כיסא ושולחן (ראו תמונה 1 בעמ׳ הבא).

משקפי ה-VR מספקים שתי תמונות שנוצרו על ידי מחשב, אחת לכל עין, שמחושבות ומוצגות בפרספקטיבה מתאימה ביחס למיקום כל עין בסצנה בתלת-ממד. כאשר ראש המשתתף זז לכל כיוון, המידע הזה מועבר למחשב, שמחשב מחדש את התמונות ושולח אותות המתקבלים לסצנה המוצגת למשתתף. לכן, מנקודת מבטו של המשתתף, הוא חווה כאילו הוא נמצא בסביבה חלופית בגודל טבעי. בכל כיוון שאליו הוא מסתכל הוא רואה את סביבת ה-VR שנוצרה עבורו (Slater & Sanchez-Vives, 2016).

תמונה 1. התגלמות בגוף הווירטואלי ("אווטאר") של אלברט איינשטיין (מתוך סרטון שצילמה החוקרת במעבדה בהסכמת המצולם)

חוויית ה-VR עוצבה כך, שהיא כוללת שלב התגלמות, שמטרתו לעורר את אשליית הבעלות על הגוף. במהלך שלב זה המשתתף מונחה לעקוב אחר הנחיות לביצוע סדרת תנועות פשוטות, כדי להכיר את גופו הווירטואלי מנקודת מבט של גוף ראשון על ידי הסתכלות מטה לעבר עצמו, וכן כפי שהוא משתקף במראות הווירטואליות, בהתאם לדמות שבה הוא מגולם (דמותו של איינשטיין, או דמות המבוגר הניטרלי). לאחר סיום חוויית ה-VR התבקש המשתתף לבצע את משימת ה-IAT ולמלא שאלונים כפי שתואר.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים בוצע בתוכנת SPSS V27. חושבו סטטיסטיקה תיאורית למדדים מרכזיים והתפלגות עבור כל אחד ממשתני המחקר (ציוני IAT לפני ואחרי חוויית ה-VR, הנכונות להעסיק עובד מבוגר), ועבור משתני הרקע (סוציו-דמוגרפיים), משתנה התגובה ותפיסת הערכיות הרגשית של הדמות.

בחינת השערת המחקר המתייחסת לשינוי בגילנות המרומזת (כפי שנמדדה באמצעות מטלת IAT) נעשתה באמצעות ניתוח שונות דו-כיווני ANOVA למדידות חוזרות במערך מעורב עם קבוצות הניסוי ("חיובי", "ניטרלי") כמשתנה בלתי-תלוי בין-נבדקי, וזמן (לפני חוויית ה-VR, לאחר חוויית ה-VR), כמשתנה בלתי-תלוי תוך-נבדקי.

בחינת השערת המחקר, המתייחסת להבדל בין קבוצות הניסוי לגבי הנכונות להעסיק עובד מבוגר (מדידה אחת לאחר התפעול), נבחנה באמצעות מבחן t למדגמים בלתי-תלויים, עם

קבוצות הניסוי כמשתנה בלתי-תלוי. בנוסף לכך, הוצגו גדלי אפקט Eta Square וכן מדד כהן d שמודדים את עוצמת ההבדל בין הקבוצות. התייחסנו בטקסט לגודל אפקט חלש ($d = 0.2$, $\eta^2 = 0.01$), בינוני ($d = 0.5$, $\eta^2 = 0.06$), או חזק ($d = 0.8$, $\eta^2 = 0.14$; Lakens., 2013).

תוצאות

לוח 1. התפלגות המשתתפים לפי קבוצות תנאי הניסוי (משתנים כמותיים)

	"חיובי" (איינשטיין)		"ניטרלי" (ביקורת)			
	(n = 13)		(n = 12)			
	M	*SD*	*M*	*SD*	*t(23)*	*P*
גיל	24.38	2.60	24.33	1.56	0.06	.952
משתנה תוקף התפעול	4.38	1.25	4.19	1.00	0.42	.680
תפיסת הערכיות הרגשית של הדמות המגולמת	8.92	1.44	7.08	1.31	3.33	.003

הבדל גיל, תוקף תפעול וערכיות בין קבוצות הניסוי

כפי שניתן לראות בתוצאות של לוח 1, לא נמצא הבדל מובהק בין קבוצות הניסוי בגיל המשתתפים. כמו כן, לא נמצא הבדל מובהק בין קבוצות הניסוי במשתנה תוקף התפעול. ממוצעי משתנה זה, שנמדד בסולם 1-7, הראו, כי בשתי הקבוצות קיימת רמה בחצי הגבוה של הסולם של חוויית סוכנות, נוכחות ובעלות על גוף וירטואלי (התגלמות) בקרב המשתתפים. לבסוף, כמצופה, נמצא הבדל מובהק בין קבוצות הניסוי בתפיסת הערכיות הרגשית של הדמות המגולמת. בהלימה עם ממצאי הסקר המקדים, הדמות של איינשטיין נתפסה כחיובית יותר בהשוואה לדמות הניטרלית.

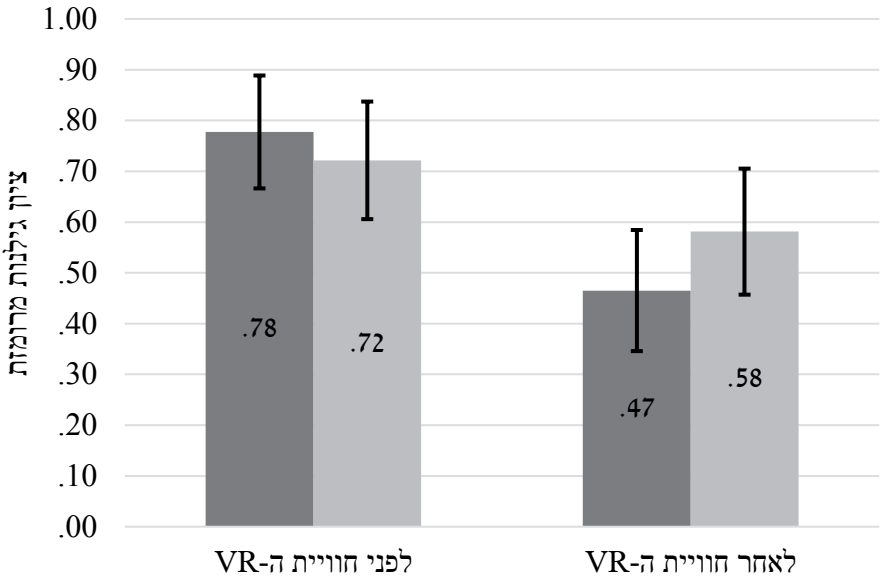
הבדלי גילנות מרומזת בין קבוצות הניסוי

ניתוח שונות דו-כיווני למדידות חוזרות הראה, כי אפקט האינטראקציה של קבוצות הניסוי × זמן אינו מובהק, אך עם גודל אפקט קרוב לבינוני (F 1,23 = 1.21, p = .284, η^2 = .05). לפיכך המשכנו לבחון הבדלים בגילנות המרומזת לפני ואחרי חוויית ה-VR. בחינה זו הראתה, כי קיימת ירידה מובהקת בגילנות המרומזת בתוך הקבוצה שהתגלמה באיינשטיין, עם גודל אפקט חזק ($d = 1.02$, p = .003). כצפוי, בתוך קבוצת הביקורת ("ניטרלי") לא נמצאה ירידה מובהקת וגודל האפקט חלש ($d = 0.30$, p = .319; ראו סטטיסטיקה תיאורית בלוח 2 ובתרשים 1 בעמ' הבא).

לוח 2. סטטיסטיקה תיאורית של גילנות מרומזת (IAT לגיל)

		לפני חוויית ה-VR		לאחר חוויית ה-VR			
	n	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*d*	*p*
"חיובי" (איינשטיין)	13	0.78	0.41	0.47	0.42	1.02	.003
"ניטרלי" (ביקורת)	12	0.72	0.39	0.58	0.44	0.30	.319

תרשים 1. גילנות מרומזת על פי קבוצות הניסוי וזמן



בחינת ההבדלים בין הקבוצות למשתנה של הנכונות להעסיק עובד מבוגר

במטרה לבחון את ההבדלים בין הקבוצות בנכונות להעסיק עובד מבוגר, נעשה שימוש במבחן t למדגמים בלתי תלויים. כמשתנה בלתי תלוי הוכנסו קבוצות הניסוי, וכמשתנה תלוי – ממוצע ארבעת הפריטים המתייחסים לנכונות להעסיק עובד מבוגר. ההבדל בין הנכונות להעסיק עובד מבוגר בקבוצת איינשטיין ($M = 5.96$, $SD = 1.43$) לא היה מובהק בהשוואה לנכונות להעסיק עובד מבוגר בקבוצת הניטרלי ($M = 5.73$, $SD = 0.61$) וגודל האפקט שמשקף את הירידה היה חלש ($t\,(23) = .52$, $p = .304$, $d = .21$).

דיון

ממצאי מחקר ראשוני זה מראים, שהתגלמות צעירים לגוף וירטואלי מבוגר, הנתפס כבעל ערכיות חיובית – במקרה הזה אלברט איינשטיין – הובילה להפחתה מובהקת בגילנות המרומזת. זאת בהלימה עם ממצאים קודמים (Banakou et al., 2018; 2020), אך לראשונה הם נבדקו בהקשר של עולם העבודה. במחקר הנוכחי ההפחתה בהטיית הגיל היא תוצאה של ההתגלמות באיינשטיין כאדם מבוגר, הנושא משמעות חיובית, ולכך היו השלכות על העמדות של המשתתפים. מנגנון אפשרי להשפעה, שהוצע גם על ידי החוקרים הוא, שבאשליית הבעלות על הגוף המבוגר החיובי, הדמיון במראה בין העצמי שעבר טרנספורמציה לבין קבוצת החוץ המבוגרת, מביא לשיבוש האסוציאציות בין קבוצת החוץ לבין אסוציאציות שליליות וכתוצאה מכך ישנה הפחתה בגילנות מרומזת (Banakou et al., 2018). מחקר ראשוני זה, שבחן את התפיסה הערכית-רגשית של הדמות, ככל הנראה הפעיל את המנגנון הזה והפעם בהקשר של עולם העבודה. ממצאים אלה הם בהתאמה עם מרקס ועמיתים (Marques et al., 2020) שמצאו, כי איכות המגע-הקשר עם מבוגרים והערכיות השלילית או החיובית של מגע זה היא המשפיעה החזקה ביותר על גילנות. לפיכך, אנו מציעים שבהתגלמות ב-VR, המשמעות, התכונות והערכיות הנתפסות של דמויות וירטואליות מגולמות יכולות להשפיע על השינוי בגילנות גם בסביבת העבודה. אם כך, במחקר ראשוני זה, בהסתמך על מודל המגע והשערת המגע שמציעה שאינטראקציה חיובית עם חברי קבוצת החוץ נוטה להפחית הטיה, התגלמות המשתתף הצעיר בדמות הווירטואלית המבוגרת של איינשטיין מייצגת למעשה קשר בין-קבוצתי חיובי, שכן לדמות יש ערכיות נתפסת חיובית ולכן יש ירידה בגילנות. הצעה זו תואמת את הממצאים של הסלר ואח' (Hasler et al., 2017), שהראו שהמידה שמשתתפים לבנים אהבו את הדמות הווירטואלית השחורה שבה גולמו הייתה קשורה להפחתה בהטיות הגזעניות המרומזות שלהם. כך ממצאי מחקר ראשוני זה מספקים תמיכה להסבר תיאורטי זה ואף מרחיבים אותו בהקשר לעולם העבודה.

הסבר אפשרי משלים לממצאים מסתמך על מודל הזהות החברתית של השפעת הדה-אינדיבידואציה (SIDE model - The Social Identity Model of Deindividuation Effect) והפחתת סטריאוטיפים ב-VR. הטענה היא, שהמשתתפים בסביבה הווירטואלית הם בדרך כלל אנונימיים ולכן מתרחשת דה-אינדיבידואציה. במצב זה, תשומת הלב ממוקדת בעיקר כלפי חוץ וכך קטנה הבולטות של הסטנדרטים הפנימיים וגדלה הבולטות של רמזים מצביים חיצוניים (Yee et al., 2007). בהתאם לכך, הבולטות המוגברת של רמזים חיצוניים מגבירה את השפעתם על התנהגותו של המשתתף. במקרה של התגלמות הרמזים החיצוניים הם סימני זהות, ולכן הדה-אינדיבידואציה מגבירה את ההשפעה של רמזי הזהות, שניתנים למשתתף

על ידי דמותו הווירטואלית המגולמת. במילים אחרות, דה-אינדיבידואציה של המשתתף מגבירה את ההתאמה לזהות החברתית שלו ולא לזהותו האישית. לכן, כאשר המשתתף אינו אינדיבידואלי, הוא מתאים להתנהגויות הקשורות לנורמות ההקשר המצבי, כולל רמזים זהותיים ממראה הדמות הווירטואלית המגולמת שלו. הטענה היא, שהמשתתף יתאים יותר לרמזי הזהות של הדמות המגולמת ככל שהוא ירגיש קרוב יותר לדמות הווירטואלית (Ratan et al., 2020). מכאן, שלפי מודל SIDE, כאשר משתתפים צעירים מתגלמים בדמות וירטואלית מבוגרת של איינשטיין, הם מתמקדים ברמזים של זהות חיצונית. סממני זהות חיצוניים אלו נובעים מהמראה של הדמות הווירטואלית המגולמת, אשר בתורה משפיעה על המשתתף. אם כך, הדמות של איינשטיין והערכיות החיובית שלה עשויות לעורר אסוציאציות "חיוביות", כך שלפי השערת המגע החיובי, יתרחש מגע חיובי בין תפיסות המשתתפים לדמות זו. אנו מניחים, שהתוצאות במחקר ראשוני זה מבססות את הטענה שאסוציאציות אלו הביאו להפחתת הגילנות.

לגבי ההבדל בנכונות להעסיק עובד מבוגר, אומנם לא נמצא הבדל מובהק, אם כי כיוון הממוצעים הוא בהתאם להשערות. הסבר אפשרי לכך הוא, שהמשרה הנדרשת לא התכתבה באופן מספיק משכנע עם ההתגלמות בדמותו של איינשטיין בתוך סביבת עבודה של כנסים (ייתכן, למשל, שגיוס עובד מבוגר כחוקר במרכז אקדמי היה מתכתב באופן משכנע יותר עם ההתגלמות בדמות איינשטיין). הסבר אפשרי נוסף הוא, שישירות השאלה, הכוללת גם את גיל המועמד, חשפה את התשובות להשפעות של רצייה חברתית ובהתאם פגעה במהימנות המדידה. כך או כך, ממצאי מחקר ראשוני זה מצביעים על חשיבות הערכיות הרגשית הנתפסת על הפחתת גילנות באמצעות התגלמות ב-VR ועל מדידת התוצאות בצורות בלתי ישירות ומרומזות (implicit), כפי שנעשה במחקר זה באמצעות מבדק IAT.

בנוסף לכך, הממצאים מעידים על הנחיצות במחקר מתמשך לפיתוח אסטרטגיות יעילות מבוססות טכנולוגיה להפחתת גילנות במקום העבודה. לאור הממצאים בספרות המחקרית, חשוב במיוחד לפתח אסטרטגיה אפקטיבית לאורך זמן. לאור זאת, אנו ממליצים לערוך מחקר אורך מתמשך, הכולל חשיפות חוזרות של המשתתפים לאורך זמן, שתוצאותיו יכולות לבסס פיתוח חוויות VR, המשמשות כאימון מתמשך לעובדים בארגון. כמו כן, לאור העובדה שבארגונים קיימים אתגרים גדולים בהתמודדות עם סטריאוטיפים נוספים כמגדר וגזע, ממצאים אלו מצביעים על הפוטנציאל בפיתוח חוויות VR שיכולות להפחית אותם. באופן הזה ניתן יהיה ליישם בארגונים חלופה מבוססת טכנולוגיה, שהיא קלה, מהירה ובעלת אפשרות הפצה גבוהה לעומת הפרקטיקות המקובלות להתמודדות עם אתגרי הסטריאוטיפים בעולם העבודה.

מקורות

Allen, A. (2016). Ageism as a risk factor for chronic disease. *The Gerontologist, 56*(4), 610-614.

Allport, F. H. (1954). The structuring of events: Outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, *61*(5), 281.

Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2013). Difficulties of integrating older workers into the labor market: Exploring the Israeli labor market. *International Journal of Social Economics, 40*(12), 1058-1076.

Banakou, D., Beacco, A., Neyret, S., Blasco-Oliver, M., Seinfeld, S., & Slater, M. (2020). Virtual body ownership and its consequences for implicit racial bias are dependent on social context. *Royal Society Open Science, 7*(12), 201848.

Banakou, D., Hanumanthu, P. D., & Slater, M. (2016). Virtual embodiment of white people in a black virtual body leads to a sustained reduction in their implicit racial bias. *Frontiers in Human Neuroscience, 10*(NOV2016), 601.

Banakou, D., Kishore, S., & Slater, M. (2018). Virtually being Einstein results in an improvement in cognitive task performance and a decrease in age bias. *Frontiers in Psychology, 9*(JUN), 917.

Barlow, F. K., Paolini, S., Pedersen, A., Hornsey, M. J., Radke, H. R. M., Harwood, J., Rubin, M., & Sibley, C. G. (2012). The contact caveat: Negative contact predicts increased prejudice more than positive contact predicts reduced prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(12), 1629-1643.

Bodner, E., & Lazar, A. (2008). Ageism among Israeli students: Structure and demographic influences. *International Psychogeriatrics, 20*(5), 1046-1058

Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., & Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health, 109* (8), E1-E9. American Public Health Association Inc.

Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of Social Issues, 36*(2), 8-11.

Chang, E. S., Kannoth, S., Levy, S., Wang, S. Y., Lee, J. E., & Levy, B. R. (2020). Global reach of ageism on older persons' health: A systematic review. *PLOS ONE*, *15*(1), e0220857.

Cherry, K. E., & Palmore, E. (2008). Relating to older people evaluation (ROPE): A measure of self-reported ageism. ***Educational Gerontology, 34*****(10), 849-861.**

Cummings, J. J., & Bailenson, J. N. (2016). How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence. ***Media Psychology, 19*****(2), 272-309.**

Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2024). The role of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values in the formation of workplace age-friendliness: A multilevel cross-organizational study. ***Journal of Population Ageing*****, 17(3), 449-473.**

Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model. ***The Gerontologist, 60*****(1), 12-21).**

Foma, E. (2013). Impact of workplace diversity. ***Review of Integrative Business and Economics Research, 3*****(1), 402.**

Fraboni, M., Saltstone, R., & Hughes, S. (1990). The Fraboni Scale of Ageism (FSA): An attempt at a more precise measure of ageism. ***Canadian Journal on Aging, La Revue Canadienne Du Vieillissement*****, 9(1), 56-66.**

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. ***Journal of Personality and Social Psychology, 74*****(6), 1464-1480.**

Groom, V., Bailenson, J. N., & Nass, C. (2009). The influence of racial embodiment on racial bias in immersive virtual environments. ***Social Influence, 4*****(3), 231-248.**

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. ***The Gerontologist, 58*****(2), e1-e14.**

Hasler, B. S, Hirschberger, G., Shani-Sherman, T., & Friedman, D. A. (2014). Virtual peacemakers: Mimicry increases empathy in simulated contact with virtual outgroup members. ***Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 17*****(12), 766-771.**

Hasler, B. S., Spanlang, B., & Slater, M. (2017). Virtual race transformation reverses racial ingroup bias. ***PLOS ONE, 12*****(4), e0174965.**

Hasson, Y., Schori-Eyal, N., Landau, D., Hasler, B. S., Levy, J., Friedman, D., & Halperin, E. (2019). The enemy's gaze: Immersive virtual environments enhance peace promoting attitudes and emotions in violent intergroup conflicts. *PLOS ONE, 14*(9), e0222342.

Herrera, F., Bailenson, J., Weisz, E., Ogle, E., & Zaki, J. (2018). Building long-term empathy: A large-scale comparison of traditional and virtual reality perspective-taking. *PLOS ONE, 13*(10), e0204494.

Hummert, M. L., Garstka, T. A., O'Brien, L. T., Greenwald, A. G., & Mellott, D. S. (2002). Using the implicit association test to measure age differences in implicit social cognitions. *Psychology and Aging, 17*(3), 482.

Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 331-346.

Jelenec, P., & Steffens, M. C. (2002). Implicit attitudes toward elderly women and men. *Current Research in Social Psychology, 7*, 16.

Kleissner, V., & Jahn, G. (2020). Implicit and explicit measurement of work-related age attitudes and age stereotypes. *Frontiers in Psychology, 11*.

Krings, F., Sczesny, S., & Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management, 22*(2), 187-201.

Kuliga, S. F., Thrash, T., Dalton, R. C., & Hölscher, C. (2015). Virtual reality as an empirical research tool — Exploring user experience in a real building and a corresponding virtual model. *Computers, Environment and Urban Systems, 54*, 363-375.

Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships, 17*(2), 201-219.

Lakens, D. (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: A practical primer for t-tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology, 4*.

Lamont, R. A., Swift, H. J., & Abrams, D. (2015). A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: Negative stereotypes, not facts, do the damage. *Psychology and Aging, 30*(1), 180-193.

Levy, B. R. (2003). New directions in aging research mind matters: Cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *Journals of Gerontology - Series B, Psychological Sciences and Social Sciences, 58*(4), 203-211

Levy, B. R. (2009). Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. *Current Directions in Psychological Science, 18*(6), 332-336.

Levy, B. R., & Myers, L. M. (2004). Preventive health behaviors influenced by self-perceptions of aging. *Preventive Medicine, 39*(3), 625-629.

Levy, B. R., Slade, M. D., Chang, E. S., Kannoth, S., & Wang, S. Y. (2020). Ageism amplifies cost and prevalence of health conditions. *Gerontologist, 60*(1), 174-181.

Lindner, N. M., Graser, A., & Nosek, B. A. (2014). Age-based hiring discrimination as a function of equity norms and self-perceived objectivity. *PLOS ONE, 9*(1), e84752.

Mackie, D. M., & Smith, E. R. (1998). Intergroup relations: Insights from a theoretically integrative approach. *Psychological Review, 105*(3), 499.

Maister, L., Sebanz, N., Knoblich, G., & Tsakiris, M. (2013). Experiencing ownership over a dark-skinned body reduces implicit racial bias. *Cognition, 128*(2), 170-178.

Malinen, S., & Johnson L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experimental Aging Research, 39*(4), 445-465.

Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B, 74*(4), 655-663.

Marques, S., Mariano, J., Mendonça, J., De Tavernier, W., Hess, M., Naegele, L., ... & Martins, D. (2020). Determinants of ageism against older adults: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(7), 2560.

Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, *61*(2).

Neyret, S., Navarro, X., Beacco, A., Oliva, R., Bourdin, P., Valenzuela, J., Barberia, I., & Slater, M. (2020). An embodied perspective as a victim of sexual harassment in virtual reality reduces action conformity in a later milgram obedience scenario. *Scientific Reports, 10*(1), 1-18.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. ***Psychological Bulletin, 138*****(5), 982-997.**

Nosek, B. A., Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2005). Understanding and using the implicit association test: II. Method variables and construct validity. ***Personality and Social Psychology Bulletin, 31*****(2), 166-180**

Nosek, B. A., Greenwald, A. G., Banaji, M. R. (2007). The implicit association test at age 7: A methodological and conceptual review. ***PsycNET. Social Psychology and the Unconscious*** **(pp. 265–292). Psychology Press.**

Officer, A., Schneiders, M. L., Wu, D., Nash, P., Thiyagarajan, J. A., &, J. R. Beard (2016). Valuing older people: Time for a global campaign to combat ageism. ***Bulletin of the World Health Organization, 94*****(10).**

Oh, S. Y., Bailenson, J., Weisz, E., & Zaki, J. (2016). Virtually old: Embodied perspective taking and the reduction of ageism under threat. ***Computers in Human Behavior, 60*****, 398-410.**

Osimo, S. A., Pizarro, R., Spanlang, B., & Slater, M. (2015). Conversations between self and self as Sigmund Freud - A virtual body ownership paradigm for self counselling. ***Scientific Reports*****,** ***5*****(1), 13899.**

Paolini, S., Harwood, J., & Rubin, M. (2010). Negative intergroup contact makes group memberships salient: Explaining why intergroup conflict endures. ***Personality and Social Psychology Bulletin, 36*****(12), 1723-1738.**

Peck, T. C., Seinfeld, S., Aglioti, S. M., & Slater, M. (2013). Putting yourself in the skin of a black avatar reduces implicit racial bias. ***Consciousness and Cognition, 22*****(3), 779-787.**

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. ***Journal of Personality and Social Psychology, 90*****(5), 751-783.**

Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. ***Journal of Management, 35*****(1), 188-158.**

Ratan, R., Beyea, D., Li, B. J., & Graciano, L. (2020). Avatar characteristics induce users' behavioral conformity with small-to-medium effect sizes: A meta-analysis of the proteus effect. ***Media Psychology, 23*****(5), 651-675.**

Richardson, B., Webb, J., Webber, L., & Smith, K. (2013). Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(1), 35-44.

Riek, B. M., Mania, E. W., & Gaertner, S. L. (2006). Intergroup threat and outgroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review, 10*(4), 336-353.

Rose, A., & Tajfel, H. (1983). Human groups and social categories: Studies in social psychology. *Contemporary Sociology, 12*(2), 237.

Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., & Credé, M. (2005). The multidimensional nature of ageism: Construct validity and group differences. *Journal of Social Psychology, 145*(3), 335-362.

Sinclair, C., Joffe, T., Ginnivan, N., Parker, S. K., & Anstey, K. J. (2024). A scoping review of workplace interventions to promote positive attitudes toward older workers and reduce age-based discrimination. *Work, Aging and Retirement, 10*(2), 61-76.

Slater, M. (2009). Place illusion and plausibility can lead to realistic behavior in immersive virtual environments. Philosophical Transactions of the Royal Society B: *Biological Sciences, 364*(1535), 3549-3557.

Slater, M., & Sanchez-Vives, M. V. (2016). Enhancing our lives with immersive virtual reality. *Frontiers in Robotics and AI, 3, 74*.

Slater, M., Spanlang, B., & Corominas, D. (2010). Simulating virtual environments within virtual environments as the basis for a psychophysics of presence. *ACM SIGGRAPH Papers* (Article No. 104).

Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology, 9*(2), 187-204.

Wurm, S., Diehl, M., Kornadt, A. E., Westerhof, G. J., & Wahl, H. W. (2017). How do views on aging affect health outcomes in adulthood and late life? Explanations for an established connection. *Developmental Review, 46*, 27-43.

Yee, N., & Bailenson, J. (2006). Walk a mile in digital shoes: The impact of embodied perspective-taking on the reduction of negative stereotyping in immersive virtual environments. *Proceedings of PRESENCE*, 147-156.

Yee, N., & Bailenson, J. (2007). The proteus effect: The effect of transformed self-representation on behavior. *Human Communication Research, 33*(3), 271-290.

פרק 8

מניעת פרישה מוקדמת על רקע בריאותי – נקודת המבט של הרפואה התעסוקתית בראי הארגונים

לילך רינסקי הליבני ובועז חובב

מבוא

עם הזדקנות שוק העבודה, הרופאים התעסוקתיים בישראל פוגשים יותר ויותר את פלח העובדים המבוגרים. תהליך ההזדקנות קשור בשיעור יתר של תחלואה כרונית ובירידה פיזיולוגית ומנטלית. חוסר התאמה בין המצב הבריאותי לדרישות התפקיד ולסביבת העבודה עלול להוביל לירידה בכושר העבודה ובתפוקת העובדים ולהוות זרז לפרישה מוקדמת. לפרישה טרם זמנה השלכות בריאותיות על העובד וכן השלכות כלכליות על המעסיק, המשק והחברה (Oksanen &Virtanen, 2012; Schultz & Edington, 2007).

תפקידם של הרופאים התעסוקתיים למצוא התאמות בעבודה שיאפשרו את המשך העסקתם של עובדים הסובלים מבעיות בריאות או קושי פיזיולוגי. אולם במקרים רבים התאמות אלה לא מגשרות על הפער שבין יכולות העובד וכישוריו לבין הצרכים והאפשרויות של המעסיק, ועלולות להיכשל ולהוביל לפרישה מוקדמת. פרישה מוקדמת מוגדרת כהפסקת עבודה תוך ניתוק קשר עובד–מעביד, בעקבות החלטה של אדם או של ארגון, טרם גיל הפרישה הקבוע בחוק (Topa et al., 2018).

חשוב לציין, שחלק ניכר מהעובדים במשק הישראלי פורשים בגיל הפרישה החוקי, אך יש רבים הפורשים מוקדם יותר; חלק קטן מהעובדים פורש מוקדם בהסדרי פרישה מרצון, המאפיינים תעשיות עילית, עובדי מדינה ותאגידים גדולים בתהליכי התייעלות. לעומתם, עובדים רבים, בין היתר במקצועות ה"צווארון הכחול" או במדרג מקצועי נמוך, פורשים

על רקע בריאותי, בעקבות שחיקה, הידרדרות פיזיולוגית ותחלואה כרונית ששיעורה עולה עם הגיל (Tur-Sinai & Soskolne, 2021).

פרק זה מתמקד בנקודת מבטה של הרפואה התעסוקתית על הגורמים הבריאותיים בהקשרם התעסוקתי ובהשפעתם על כושר העבודה ועל שימור עובדים מבוגרים בעבודה יצרנית עד גיל פרישה. חלקו הראשון של הפרק יספק נתונים על פרישה מוקדמת בישראל ובעולם וכן רקע על אתגרי הרפואה התעסוקתית בשימור עובדים מבוגרים. בחלקו השני של הפרק יתוארו ממצאי מחקרים שערכו מחברי הפרק בקרב נציגי מעסיקים וועדי עובדים בשוק העבודה הישראלי, בנושא שימור עובדים מבוגרים. המחקר הראשון בדק כיצד מתמודדים ארגונים עם עובדים מבוגרים, החווים ירידה בכושר העבודה, תוך ניסיון לזהות אסטרטגיות שימור במקומות העבודה. המחקר השני בדק אילו התערבויות מוקדמות, טרם ירידת כושר העבודה, יכולות לסייע במניעת פרישה מוקדמת של עובדים. התערבויות אלו מוצעות כאסטרטגיה של "רפואה תעסוקתית מונעת", במטרה לאפשר התאמה טובה יותר של יכולות העובד המזדקן לעולם העבודה העתידי.

רקע תיאורטי

פרישה מוקדמת בישראל ובעולם

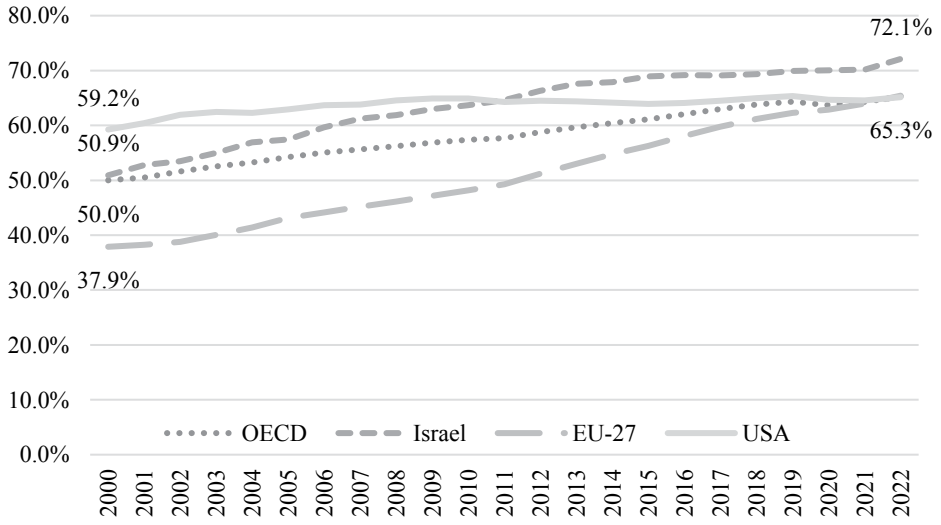
גיל הפרישה הקבוע בחוק בישראל החל בינואר 2022 הוא 67 שנים לגברים, ובין 60 ל-65 לנשים, בהתאם לתאריך הלידה: פרישה בגיל 60 לנשים שנולדו לפני יוני 1944, פרישה בגיל 65 לנשים שנולדו מינואר 1970 ואילך (המוסד לביטוח לאומי, 2022). יציאה משוק העבודה בגיל מוקדם מגיל הפרישה הקבוע בחוק יכולה להתרחש על רקע של: פיטורין והתפטרות ללא מציאת מקום עבודה חלופי, הוצאה לפרישה מוקדמת עם קצבת גישור או תנאי פרישה משופרים על חשבון המעסיק, וכן פרישה מוקדמת על רקע של אובדן כושר עבודה בשל בעיות בריאות (שבמקרים מסוימים תהיה מפוצה דרך "פנסיית נכות").

על פי ירחון סקר כוח האדם של הלמ"ס מנובמבר 2023, 85% מבני 45-54 היו מועסקים בשנת 2022, מול 78.2% מבני 55-59; 65.5% מבני 60-64, 41.0% מבני 65-69 ו-12.7% מבני 70 ומעלה (הלמ"ס, 2023). לעומת הדיווח החודשי המפורט לגבי המועסקים, הנתונים לגבי בלתי מועסקים, פורשים לפנסיה ובפרט אלו הפורשים מוקדם – פחות זמינים. על פי ממצאי הסקר החברתי-כלכלי בשנת 2012 (לוח 30, הלמ"ס, 2014), מבין בני 60 ומעלה, שאינם בכוח העבודה, רק 46.5% דיווחו כי סיבת פרישתם העיקרית הייתה הגעה לגיל פרישה. בניתוח של הסקר לגבי גיל הפרישה בפועל, שבוצע על ידי טור-סיני (2016) עולה, כי מעל 50% מהפורשים בישראל עד 2012 דיווחו על פרישה המוקדמת מגיל הפרישה

הקבוע בחוק ("פרישה מוקדמת"). עם זאת, שיעור הנשים הנוטה לעשות כן נמוך באופן מובהק בהשוואה לשיעור הגברים העושים כן.

בראייה עולמית, נתוני ה-OECD מראים, כי שיעורם של האנשים שממשיכים לעבוד בגילי 55-64 במדינות ה-OECD עלה מ-50% בשנת 2000 ל-65% בשנת 2022 ומ-51% ל-72% בישראל באותן השנים (ראו תרשים 1). הסיבות לכך הן: עלייה ברמת הבריאות ובתוחלת החיים, עליית שיעור ההשתתפות של נשים בכוח העבודה והעלאת גיל הפרישה החוקי במדינות רבות (OECD, 2023).

תרשים 1. שיעור ההשתתפות בכוח העבודה של בני 55-64 כשיעור מקבוצת הגיל (2000-2022)



במקביל לעלייה בשיעור העובדים המבוגרים, עולה למודעות נושא הפרישה המוקדמת. אקסלרד (Axelrad, 2018) בדקה את נתוני הפרישה המוקדמת של 34,483 משתתפי סקר ה-SHARE במדינות אירופה, ומצאה כי 26.7% מהגברים ו-29.6% מהנשים פרשו מוקדם, לפני הגעה לגיל הפרישה המזכה בקצבת פנסיה. שיעור זה נע בין 14.8% בלבד בשווייץ ל-38.9% באוסטריה.

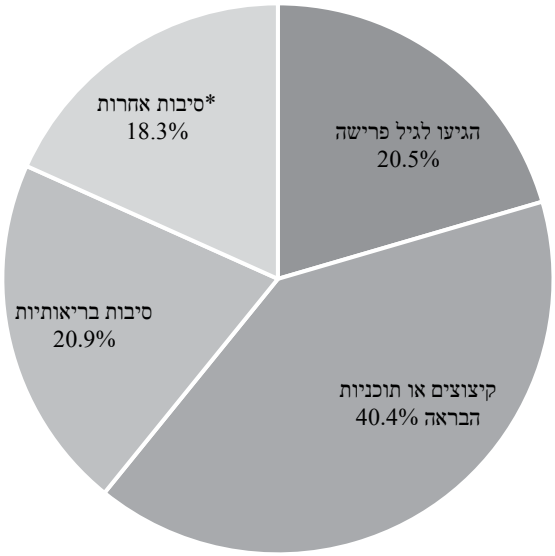
הגורמים לפרישה מוקדמת

הספרות העולמית מתארת גורמים שונים המשפיעים על ההחלטה של עובד לבחור בפרישה מוקדמת מהעבודה. הגורמים המשמעותיים הם: **מאפייני בריאות** פיזית או נפשית לקויה, תחלואה כרונית ומגבלות בריאותיות הפוגעות בביצוע העבודה (Axelrad, 2018; Czaja et al., 2019; Topa et al., 2018; Vanajan et al., 2020; Wilson, 2020); **תנאי העבודה** וחוסר התאמה

בין יכולות העובד לדרישות התפקיד בעבודה, במיוחד בעבודה פיזית מאומצת (Czaja et al., 2019; Le Rhun et al., 2021; Van Den Berg et al., 2010); **היעדר השכלה גבוהה** (Axelrad, 2018); **אמצעים כלכליים**, כדוגמת קצבה מספקת למחיה וכיסוי בביטוח בריאות, **וגורמים משפחתיים**, כמו פרישת בן או בת הזוג או הצורך לטפל בבני משפחה (Czaja et al., 2019; Kruse, 2021; Kuhn et al., 2021; Topa et al., 2018; Tur-Sinai & Spivak, 2022; Wilson, 2020).

גם בישראל, סיבות בריאותיות הן הסיבה הראשונה לפרישה מוקדמת. הסקר החברתי-כלכלי משנת 2012 התמקד בהסדרי פנסיה ופרישה ובדק את הגורמים לפרישה לפנסיה (לוח 30, הלמ"ס, 2014). על פי ממצאי הסקר: סיבות בריאותיות הובילו לפרישתם של 20.9% מהעובדים בגיל 60–64 (ראו תרשים 2) ו-19.4% מהעובדים בגיל 65–69.

תרשים 2. הסיבות העיקריות ליציאה לפנסיה בקרב בני 60–64 בישראל (נתוני 2012).



* סיבות אחרות – כולל רצון לפרוש מסיבות אחרות ומסיבות בריאותיות. לא כולל "לא ידוע" ו"מסרב".

בסקר שערכו אקסלרד וחבריה עבור מרכז טאוב, ענו 22% מהלא-מועסקים (גברים ונשים בגילי 60–80) כי פרשו עקב סיבות בריאותיות (אקסלרד ואח', 2021). למרות הדיווח העצמי הרב של מצב בריאות כסיבה לפרישה מעבודה, מעטים זכאים לפנסיית נכות: הדוח הכספי של קרנות הפנסיה הוותיקות מדגים, כי מתוך למעלה מ-250,000 מבוטחים בסוף 2021 רק כ-3,500 קיבלו פנסיית נכות (1.4%), ומתוך למעלה מ-13,000 פורשים בשנת 2021 רק 357 פרשו עם פנסיית נכות (2.7%) (עמיתים, 2022). נתון זה רומז כי פרישה על רקע רפואי

אינה מפוצה באמצעות "פנסיית נכות", אלא לעיתים קרובות באמצעות מנגנוני רווחה או פרישה אחרים, שאינם ייעודיים למצב בריאותי ונכנסים לשק הגדול של "פרישה מוקדמת".

במקביל, נמצא כי לעובדים מהחמישון התחתון סיכוי גבוה ב-53.1% לפרוש מוקדם בהשוואה לחמישון האמצעי, וכי בעלי השכלה אקדמית נוטים להמשיך לעבוד ב-9.8% יותר מבעלי תעודת בגרות, לעומת בעלי תעודה מקצועית הנוטים לפרוש ב-15% יותר. עובדים בתחומים של חינוך ובריאות נוטים להמשיך לעבוד יותר מעובדי ייצור, ונשים נוטות להמשיך לעבוד אחרי גיל הפרישה יותר מגברים (מרגלית ואח', 2019). אקסלרד וחבריה מצאו, כי הסיבות העיקריות המניעות עובדים ישראלים לפרוש הן: הכנסה מספקת (47%), סיבות בריאותיות (22%), רצון לפנאי (22%), היעדר עבודה בתחום (16%) וצפי לשכר נמוך (אקסלרד ואח', 2021).

השלכות הפרישה המוקדמת על העובד, המעביד והמשק

פרישה מוקדמת משליכה על העובד, המעסיק, הגופים המבטחים והחברה הישראלית כולה. ברמת הפרט הודגמו השלכות בריאותיות, קוגניטיביות, חברתיות וכלכליות לפרישה מוקדמת. טופה ואח' (Topa et al., 2018) ערכו מטה-אנליזה של 151 מחקרים ומצאו, כי פרישה מוקדמת יכולה להיות קשורה למספר גורמים: עלייה בתחלואה בקרב גברים, אך לא בקרב נשים; ירידה בתפיסת ההכנסה הסובייקטיבית וירידה בכמות הקשרים החברתיים של הפורשים. כרמל וטור-סיני (Carmel & Tur-Sinai, 2022) מצאו, כי פרישה מוקדמת קשורה להידרדרות קוגניטיבית משמעותית, יותר מאשר פרישה בגיל הפרישה. מבחינה כלכלית, הירידה ברמת ההכנסה של העובדים לאחר פרישה מוקדמת צפויה להיות חדה יותר מאשר הירידה הכלכלית לאחר פרישה בגיל הפרישה, שכוללת יותר הפקדות וזכאויות לחיסכון הפנסיוני. טור-סיני וספיבק (Tur-Sinai & Spivak, 2022) בדקו את יחס ההמרה, המבטא את שיעור ההכנסה של עובדים אחרי הפרישה (מכל מקורות ההכנסה) ביחס להכנסתם לפני הפרישה. הם מצאו, שיחס ההמרה של משפחות עובדות בישראל עומד על חציון של 56.5%, נמוך מהחציון של 70.6% ב-14 המדינות האירופיות שנסקרו במחקר. נתון זה רומז על הצורך הכלכלי להמשך עבודה בגיל מאוחר יותר בישראל.

פרישה מוקדמת של עובדים פוגעת במעביד במקרה שהעובד הפורש הוא בעל ידע ייחודי שאבד עם הפרישה וכאשר יש קושי בגיוס עובדים לתפקיד הרלוונטי. הפרישה פוגעת גם בשימור הזיכרון הארגוני וביכולת להכשרה ייחודית לעובד המחליף. מנגד, לעיתים, מעבידים מעודדים פרישה מוקדמת כאשר אין להם צורך בעובדים בתפקיד המסוים בשל התייתרותו.

החברה בישראל מושפעת מפרישה מוקדמת בהיבטים אחדים: (1) הפורשים הזכאים לפנסיה תקציבית מתחילים למשוך את כספי הפנסיה מוקדם מהצפוי ומעמיסים על תקציב המדינה או על תקציב הארגון; (2) הפורשים שאינם זכאים לקצבה ומצבם הכלכלי רע, פונים לקבלת סיוע משירותי הרווחה, שהם מתקציב המדינה ומהביטוח הלאומי (זבלוצקי וריינגוורץ,

2021; ששינסקי וזקן, 2019); (3) עובדים שהוכיחו אובדן כושר השתכרות משמעותי זכאים לפרישה על רקע רפואי ועלולים להעמיס על תקציב המדינה בפנסיה רפואית ובקצבאות נכות מהביטוח הלאומי. שלוש קבוצות אלה אינן מקבלות שכר ולכן יש ירידה בהכנסות המדינה ממיסים ישירים. בנוסף לכך, חברות הביטוח וקרנות הפנסיה מושפעות בעת פרישה מוקדמת במקרים שבהם הפרישה מזכה את הפורש בפיצויים על רקע אובדן כושר השתכרות (עבודה). שיעור גבוה של פורשים עלול לפגוע באיתנות קרנות הפנסיה אשר בידי חברות הביטוח ויכולתן העתידית לשלם פנסיות הרובד השני (חיסכון פנסיוני).

צעדי מדיניות למניעת פרישה מוקדמת

ממשלות מפעילות כלים מגוונים כדי לעודד תעסוקת מבוגרים ולמנוע פרישה מוקדמת. בישראל ובמדינות המערב מקובלת מדיניות ממשלתית פעילה בשוק העבודה, המספקת הכשרות ממשלתיות לעובדים מבוגרים ומסייעת להם למצוא מקורות עבודה מתאימים באמצעות מרכזי הכוון תעסוקתי. חלק הארי של עובדים אלה הם מבוגרים שכבר נפלטו משוק העבודה והם מובטלים (טל-ספירו, 2013; Eurofound, 2022). אמצעי נוסף לעידוד תעסוקה הוא שימוש בתמריצים כלכליים לעידוד המשך עבודה, כמו מתן קצבאות המותנות בעבודה. אולם, לעיתים, נוצרים במקביל תמריצים שליליים לעובד בשל מעבר רף ההכנסה לפטור ממס (דיסריגארד) ואובדן הטבות שונות. גיל הפרישה הקבוע בחוק משפיע גם הוא על המשך העבודה, משום שהוא מהווה נורמה מצד אחד, וקשור להיבטים הכלכליים של הפרישה, מצד אחר. בעבר, העלאת גיל הפרישה בישראל תרמה להשארת מבוגרים בכוח העבודה, הן בגילי פרישה והן בגילים צעירים יותר (55 ומעלה) בשל הארכת אופק התעסוקה של הפרט. לממשלה תפקיד חשוב גם במניעת אפליה על רקע של גילנות, שיכולה להתמקד בהסברה מצד אחד, ובאכיפה, מצד אחר. כלי נוסף הוא מתן תמריצים כלכליים למעסיקים להעסיק ולהכשיר עובדים מבוגרים. שני הכלים האחרונים מיושמים במידה מועטה מאוד בישראל (מרגלית ואח׳ 2019; Mandl et al., 2018).

אתגרי הרפואה התעסוקתית בהתמודדות עם הזדקנות שוק העבודה

רפואה תעסוקתית

רפואה תעסוקתית מהווה ענף ברפואה קלינית במקצועות בריאות הציבור, המתמקד בשימור ובקידום בריאות העובדים ובקשר בינם לבין סביבת העבודה. שירותי הרפואה התעסוקתית בישראל הם ציבוריים ומסופקים לכל עובד במדינה באמצעות קופות החולים. זאת מכוח חוק בריאות ממלכתי, ללא השתתפות עצמית של העובד או המעביד.

להתערבות הרפואה התעסוקתית יש מספר מטרות: (1) בקרת גורמי סיכון וחשיפה העלולים לגרום לתחלואת מקצוע ולתאונות עבודה; (2) קידום שלומות (well-being) ובריאות העובד להפחתת תחלואה כרונית וסיבוכיה; (3) שימור כושר העבודה, כלומר שימור ההתאמה בין היכולות התפקודיות של הפרט לבין סביבת עבודתו, דרישות התפקיד הפיזיות, המנטליות, הבין-אישיות והחברתיות.

הרופא התעסוקתי מסייע לעובד ולמעביד בשימור בריאותם וכושר עבודתם של העובדים על ידי: (1) מיפוי ופיקוח שגרתי על בריאות העובדים הנמצאים בחשיפה לגורמי סיכון תעסוקתיים; (2) זיהוי ובקרת תחלואת מקצוע; (3) הערכת השינוי בכושר העבודה בעקבות שינוי בריאותי; (4) המלצה על התאמות בתנאי העבודה ודרישותיה, תוך שאיפה למיצוי הטיפול השיקומי ושילוב העובד בעבודה מתאימה (Rinsky-Halivni et al., 2020).

למרות התפקיד המכריע של הרופא התעסוקתי, שיעור הרופאים התעסוקתיים למספר עובדים במדינת ישראל הוא בין הנמוכים במדינות ה-OECD ועומד על רופא אחד ל-48,000 עובדים (משה ואח', 2017). זאת לעומת רופא לכל 5,000 עובדים במדינות המפותחות (Krakov et al., 2023).

הפיזיולוגיה של ההזדקנות והשפעתה על כושר העבודה

בתהליך ההזדקנות הנורמלית, מספר תחומים פיזיולוגיים נוטים להידרדר בשל ירידה תפקודית וכן בשל עלייה בפגיעות (vulnerability). הידרדרות המשפיעה על כושר העבודה עשויה להתבטא במישור הפיזי ובמישור המנטלי-קוגניטיבי. במישור הפיזי, ההידרדרות מתבטאת במערכת הלבבית (ירידה ביכולת מאמץ אירובי), במערכת שריר-שלד (ירידה בשיווי משקל, בכוח ובגמישות ופגיעות כרוניות, כמו שחיקת סחוסים ומחלות דיסק ניווני בחוליות), ובחושים (הידרדרות ראייה ושמיעה) (Ross, 2010). במישור הקוגניטיבי-מנטלי, מדובר בעליית זמן תגובה וירידה ביכולות של עיבוד ידע ממספר מקורות בו-זמנית, יכולת מופחתת לרכישת ידע חדש (fluid abilities), פגיעה בזיכרון לטווח קצר ובהמשך בזיכרון לטווח ארוך.

תהליך ההזדקנות קשור גם בעלייה בשכיחות של תחלואה כרונית ומטבולית, כמו הפרעות שומנים בדם, יתר לחץ דם, סוכרת, תחלואה לבבית וסרטן. מבחינה נפשית, נמצא כי ירידת מצב הרוח ודיכאון נפוצים יותר בגיל המבוגר, הן באוכלוסייה הכללית והן באוכלוסייה העובדת.

שינויים אלו באינטראקציה עם סביבת העבודה עלולים להוביל לפגיעות יתר של מערכת שריר-שלד בעבודה פיזית, זמן חזרה לעבודה ממושך יותר לאחר פגיעה או החמרה בתחלואה, חוסר סבילות לעבודה במשמרות, שכיחות גבוהה יותר של נפילות בעבודה ושיעור גבוה יותר של פגיעות עבודה קטלניות (אך פחות תאונות עבודה, מצב שיוחס לניסיון הגיל) (Joseph

& Harrison, 2021). לעומת זאת, עם העלייה בגיל משתפרות החשיבה הביקורתית ויכולות העיבוד (crystallized abilities) בהקשר לידע קודם וניסיון (Ackerman & Kanfer, 2020).

אובדנים, התאמות ומניעה מוקדמת – נקודת המבט של הרפואה התעסוקתית

קיים פער משמעותי בספרות בנושא העובד המזדקן, שמקורו בשתי סיבות עיקריות. הראשונה נעוצה בכך, שרוב הידע בדבר השינויים הפיזיולוגיים המתוארים בספרות הרפואית מקורו במחקרים בתחום הגריאטריה, המתמקדים לרוב בגילים מבוגרים מאוד, אשר נדיר שהם במעגל העבודה. הסיבה השנייה היא היעדר כמעט מוחלט של מחקר ברפואה תעסוקתית העוסק באוכלוסיית העובדים בגיל המבוגר. זאת משום שרק בעשור האחרון הוחל בהעלאה משמעותית של גיל הפרישה במדינות אירופה (ראו תרשים 3 בעמ׳ הבא), שהן המקור לחלק ניכר ממאגר הספרות המחקרית בתחום.

בגילי העבודה, מוגבלות תפקודית משמעותית תבוא לידי ביטוי בעיקר בעבודות הדורשות עומס פיזי או קוגניטיבי, שדרישותיהן קרובות לקצה היכולת הפיזיולוגית של העובד המזדקן, אך עבודות מסוג זה הן מעטות בשוק העבודה המודרני. במרבית מקומות העבודה ההבדל התפקודי בין עובדים מבוגרים לצעירים הוא מתון יותר (Silverstein, 2008), במקרים אלו, הירידה התפקודית יכולה להיות מפוצה באמצעות מוטיבציה ומחויבות של העובד, אפקט העובד הבריא וכן התאמות במקום העבודה.

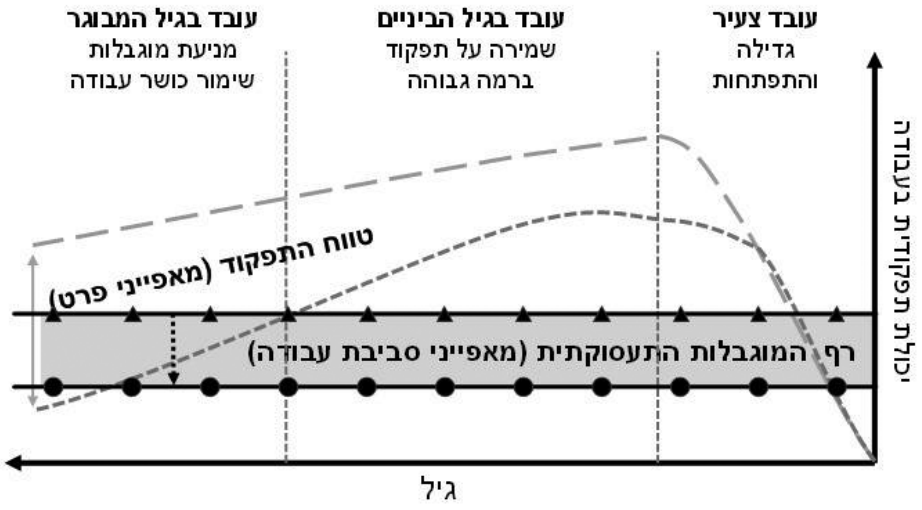
כשבאים לבחון הבדלים בין אוכלוסיית העובדים המבוגרים לעובדים הצעירים יותר, כדרך להעריך את השפעות הזיקנה, יש להתייחס לגורמים חברתיים אשר אינם נובעים ישירות מהביולוגיה של הזיקנה ועלולים לגרום להטיה. מצד אחד, ״אפקט העובד הבריא״, סלקציה לטובת עובדים שהגיעו לגיל מבוגר ושרדו בשוק העבודה, ומצד אחר, ״אפקט קוהורט״ – שנובע מהבדלים בין-דוריים בתחומי ההשכלה, התרבות ותפיסות העולם של העובדים (Joseph & Harrison, 2021). כדוגמה לכך ניתן להביא נתון בדבר רמת ההשכלה הנמוכה יותר בקרב דור העובדים המבוגרים, כפי שמתבטא בדוחות הלמ״ס בישראל (2018). השכלה נמוכה מובילה לעיסוק במקצועות בעלי עומס פיזי רב, וכן עבודה בתנאים של חשיפה למסוכנות, עם פחות מרחב שליטה ורמת סטרס גבוהה יותר. תנאים אלו עלולים להוביל לתחלואת יתר עם הגיל.

תרשים 3 שלהלן (מבוסס על WHO & ILC, 2000) ממחיש את אתגרי הרפואה התעסוקתית בשימור כושר העבודה בהקשר לגיל המבוגר. המצב בו היכולת התפקודית של העובד יורדת אל מתחת לרף המוגבלות התעסוקתית (הקו עם המשולשים), משמעו פגיעה בכושר העבודה. במקרה זה, הרופא התעסוקתי ימליץ למעסיק על שינויים באופי, בדרישות או בסביבת העבודה, אשר ינמיכו את הרף, כך שהמוגבלות תבוא לידי ביטוי

רק ברמה תפקודית ירודה יותר (הקו עם העיגולים). התאמות יפצו על ירידה תפקודית ויאפשרו תפקוד תעסוקתי שהוא מעל לרף המוגבלות החדש ובכך ישמרו את כושרו של העובד להמשך השתלבות בעבודה.

בניגוד להתערבות שתוארה לעיל, שמתרחשת **לאחר** הירידה בכושר העבודה, ניתן להתערב מוקדם יותר לאורך חיי העבודה (בגיל צעיר או בגיל ביניים) **וטרם** הירידה התפקודית. לשם מניעה מוקדמת זו **ברמת הפרט** יש לפעול לקידום בריאותו ושלומותו של העובד. בכך אפשר לדחות את התחלואה הכרונית וההידרדרות הפיזיולוגית. כמו כן, יש להקנות לעובד אסטרטגיות לשיפור יכולותיו ולעדכון רמת כישוריו, כדי לאפשר לו להשתלב בסביבת עבודה המותאמת יותר לגיל המבוגר. **ברמת הארגון,** דרושה התערבות רב-ממדית להתאמת סביבת העבודה והתרבות הארגונית להזדקנות שוק העבודה. התערבויות אלו יאפשרו המשך עבודה יצרנית של העובדים המבוגרים, תוך מיקסום יתרונותיהם, הכוללים את ניסיונם ואת תרומתם לשימור הידע הארגוני. מימוש פוטנציאל זה מצריך מהארגון גמישות במשאבים, השקעה לאורך זמן ותמיכה ארגונית וחברתית (Schulte et al., 2018).

תרשים 3. היכולת התפקודית המשתנה לאורך חיי העבודה



כפי שנראה בתרשים, היכולת התפקודית משתפרת אצל עובדים צעירים וחדשים עם הלימוד והניסיון התעסוקתי, ויורדת עם הגיל ושחיקת הכישורים המקצועיים. קיימים הבדלים אישיים ביכולות התפקודיות של אנשים שונים אף באותו הגיל ובקצב הירידה ("טווח התפקוד" בין הקווים האפורים המקווקווים). הבדלים בסביבת העבודה ישפיעו על הרף שבו המוגבלות התעסוקתית באה לידי ביטוי (התחום האפור בין הקו השחור עם המשולשים לקו

עם העיגולים). כך שיכולת התפקוד התעסוקתי תלויה הן במאפיינים האינדיבידואליים והן במאפיינים הסביבתיים של העבודה ודרישותיה (מבוסס על WHO & ILC, 2000).

התאמות בעולם העבודה למניעת פרישה מוקדמת בקרב עובדים מבוגרים – נקודת מבטם של מנהלי משאבי האנוש ונציגי ועדי העובדים בישראל

רבות מן ההתאמות המוזכרות בספרות המקצועית מתמקדות בצמצום הפעילות של העובד (הפחתת שעות או מטלות עבודה), ולא בפיתוח העובד והשמתו בתפקיד חלופי, בעל דרישות מותאמות יותר למצבו הפיזי והמנטלי, דבר שיאפשר לו להישאר יצרני ומשמעותי. בנוסף לכך, הספרות העולמית מתארת את האתגרים של עובדים מבוגרים, בדגש על האתגרים הפיזיולוגיים, דרכי ההסתגלות אליהם וההתאמות המוצעות להם, לרוב מנקודת המבט של העובדים המבוגרים עצמם, עם התייחסות פחותה לזווית הארגונית של אתגרים והתאמות אלו.

בשל המחסור בספרות מחקרית הנותנת במה לנקודת המבט הארגונית, המחקר שערכנו מתמקד בנציגי המעסיקים (לרוב מנהלי משאבי אנוש) ובנציגים של ועדי עובדים שרואיינו בנושא התאמות בארגוניהם למניעת פרישה מוקדמת של עובדים עם הזדקנותם. המטרה הראשונה הייתה לבחון את ניסיון הארגונים וצרכיהם בהתמודדות עם אתגרי ההזדקנות הפיזיולוגיים והבריאותיים של עובדיהם. עם זאת, הראיונות חידדו את הצורך ביישום כלי מדיניות מניעתיים לשימור העובדים, טרם תחלואת הגיל, והובילו למטרת המחקר השנייה – איתור כלים להתערבות מוקדמת לשם האטה של תהליך ההידרדרות בכושר העבודה ומניעת פרישה מוקדמת. שיטת המחקר תתואר בהמשך בפירוט לגבי שני המחקרים. הממצאים יתוארו לכל מחקר בנפרד והדיון ישלב את ממצאי שני המחקרים עם ממצאי הספרות המחקרית המועטה הקיימת בתחום.

שיטה

שני המחקרים שערכנו התבססו על ראיונות עומק איכותניים, מובנים למחצה, עם 26 נציגים של ועדי עובדים ונציגי הנהלה (לרוב מנהלי משאבי אנוש). נעשתה דגימה תכליתית משמונה ארגונים ישראליים (ממשלתיים, פרטיים ומלכ"ר), הפעילים בישראל ובחו"ל, בתחומי הבריאות, הייצור, הבידור והמגזר הממשלתי, המעסיקים 100 עובדים לפחות. הראיונות עברו ניתוח תמטי על פי עקרונות COREQ (Tong et al., 2007), שכלל: קריאה מעמיקה של הראיונות, קידוד נושאים אינדוקטיבי ודדוקטיבי משולב, ניהול הנושאים בתוכנת ATLAS ti.22, איתור תמות עיקריות, ארגון התמות לתבניות ומיפוין ליצירת הקשרים.

שאלות המחקר הראשון (Rinsky-Halivni et al., 2022) התמקדו בנקודת המבט הארגונית לגבי האתגרים שחווים המרואיינים בהעסקת עובדים מבוגרים, מגיל 50 ומעלה, שחוו ירידה בכושר העבודה והפרקטיקות שמסייעות למרואיינים לשמר עובדים כאלה. המחקר השני התבסס על אותם ראיונות, אך שאלות המחקר התמקדו בכלים המניעתיים (כלים בשימוש או כלים רצויים) להאטת תהליך ההידרדרות בכושר העבודה של העובדים, שעלול להוביל לפרישה מוקדמת. המחקר ניתח סיפורי הצלחה של שימור עובדים מבוגרים בעבודה, אף אם הם חוו תחלואה ושינויים פיזיולוגיים, וכן ניתח את ההבדלים בין עובדים שנשארו בשוק העבודה לאלו שפרשו מוקדם.

ממצאי המחקר הראשון: התמודדות עם פגיעה בתפקוד התעסוקתי בגיל המבוגר (ירידת כושר עבודה)

במחקר הראשון השאלות התמקדו בזיהוי אתגרים ודרכי התמודדות של שוק העבודה הישראלי עם עובדים מבוגרים אשר חוו ירידה בכושר העבודה. הניתוח האיכותני במחקר עקב אחר המודל הסוציו-אקולוגי, מרמת העובד (הפרט) ועד לרמת הקהילה (Bronfenbrenner, 1986; Rinsky-Halivni et al., 2022).

מקורות הקושי, האתגרים והחסמים לשימור עובדים מבוגרים לפי המודל הסוציו-אקולוגי

- אתגרים ברמת הפרט: נבעו מבעיות בריאות שונות שמאפיינות גיל מבוגר ומשחיקה, שהובילה למוטיבציה שלילית של העובד בעבודה וקושרה בוותק רב.
- אתגרים ברמת מאפייני סביבת העבודה ודרישותיה: קושרו לעבודה פיזית, ללוח זמנים קשיח של העבודה, לעומס מנטלי, לקושי בהתמודדות עם שינויים בסביבת העבודה ולסכנת פגיעה מחשיפות תעסוקתיות או מתנאי עבודה מסוכנים.
- אתגרים ברמת הצוות: נבעו מכך, שעובד בעל תפוקה נמוכה והיעדרויות עקב מחלה גורם לעומס על שאר חברי הצוות, וכן מפערים בין-דוריים בין העובדים המבוגרים לעמיתיהם הצעירים.
- אתגרים ברמה הארגונית: התמקדו בעלויות ישירות ועקיפות שנבעו מההתאמות למוגבלות, מירידה בתפוקת העובדים בשל היעדרות מהעבודה מסיבות בריאותיות וממצבים של "נכות שקופה", הפוגעת בתפוקה אבל לא מוכרת באופן רשמי לצורכי שיפוי המעסיק או העובד. דווחו גם סכנות בטיחותיות על רקע פגיעה חושית וירידה ביכולות הריכוז והמוטוריקה בגיל המבוגר.
- אתגרים ברמת הקהילה: אוזכרו בקשר שבין המעביד לבין הרופא התעסוקתי (המועסק במערכת הבריאות הציבורית), שממליץ על התאמות לעובד החווה

מוגבלות וירידה בכושר העבודה. במקרים רבים, ההתאמות המוצעות אינן תואמות את יכולות המעביד וצרכיו ולא את כישורי העובד.

אל מול האתגרים, שלעיתים נותרו ללא מענה מספק והובילו להפרשה מוקדמת של העובד המבוגר, חשוב לציין, שהמרואיינים ידעו לנקוב ביתרונות שראו בהעסקת עובדים מבוגרים. הגורמים שהוזכרו כללו: ניסיון, שימור ידע ארגוני, יציבות ונאמנות לארגון, שירותיות וזמינות. יתרונות אלו יכולים, בתנאים מסוימים, לפצות על המוטיב של ירידת כושר העבודה.

אסטרטגיות לשימור בשוק העבודה של עובדים מבוגרים החווים ירידה בכושר העבודה

המרואיינים תיארו התאמות בארבעה תחומים כאסטרטגיות שימור של עובדים מבוגרים החווים ירידת כושר עבודה – זמן, סביבת עבודה, מיקום ומטלות בעבודה.

- זמן: התאמות שכללו קיצור יום העבודה, הפחתת משמרות לילה, לוח גמיש של זמני עבודה וריבוי הפסקות.
- סביבת העבודה: התאמות בעזרת בינוי מונגש.
- מיקום: עבודה מהבית (לעובדים במקצועות שאפשרו זאת).
- מטלות בעבודה: הפחתת משימות, תמיכה על ידי עובד צעיר יותר, שינויים באופי התפקיד ואף מציאת עמדת עבודה חלופית.

רבות מן האסטרטגיות שתוארו, במיוחד אלו שהתקבלו בייעוץ מרופא תעסוקתי, היו מותאמות להקשר הייחודי ששילב את רמת תפקודיות העובד עם המגבלה הרפואית וסביבת העבודה שלו. כפועל יוצא מכך, פתרונות דומים שימשו לעיתים כפיצוי על מוגבלויות מתחומים שונים. כך לדוגמה, תמיכת עובד צעיר תוארה כפתרון במקרה של מוגבלות פיזית, אך גם באתגר קוגניטיבי הקשור בשינויים טכנולוגיים בדרישות התפקיד. עקרונות ההתאמה של סביבת העבודה ודרישותיה כפיצוי על מוגבלות, בהקשר למצבים רפואיים ייחודיים, מתוארים בהרחבה בספרי הרפואה התעסוקתית (אם כי בהתעלם מגיל העובד), ואינם בתחום פרק זה, שעוסק בנקודת המבט של הארגון, אשר אינו חשוף למידע הרפואי על העובדים.

חשוב לציין, כי מרבית האסטרטגיות שתוארו בראיונות מצמצמות את היקף העבודה של העובד ומשמרות את תעסוקת העובד המבוגר בתפקוד ובתפוקה נמוכים יותר. לכן, המרואיינים תיארו מקרים רבים, שבהם חשו שפרישה מוקדמת היא הפתרון העדיף לארגון, במיוחד כאשר הפער בין דרישות התפקיד ליכולות העובד היה גדול מדי ולא היה תפקיד חלופי מתאים ופנוי בארגון. המרואיינים הדגישו את הצורך בהתאמות שישפרו או לפחות יישמרו את תפוקת העובד. חלק מהמרואיינים אף הציע למדינה לשקול גיל פרישה דיפרנציאלי בהתאם לאופי העבודה.

אתגרי יישום בחיי העבודה

למרות אסטרטגיות השימור שהועלו, ניכר שהתערבות מאוחרת, המתבססת על שיטות ההתאמה בעבודה בשלב שבו העובד המבוגר כבר חווה ירידה בכושר העבודה, נדונה פעמים רבות לכישלון. כפי שתיארנו קודם, עלו מספר אתגרים שהקשו על שימור העובדים המבוגרים בארגונים: ברמת המעסיק, היו מקרים שבהם עובד מבוגר עם ירידה בכושר עבודתו השפיע לרעה על תפוקת הצוות כולו בשל מוטיבציה שלילית ושחיקה. אתגר נוסף נבע ממצבים שבהם ההתאמות שהומלצו על ידי הרופא התעסוקתי לא תאמו את יכולות העובד וכישוריו ולא הלמו את צורכי המעביד ואת מאגר המשרות הפנויות בארגון וגם היו כרוכות בעלויות למעסיק.

על פי דיווחי המרואיינים (מנהלים ונציגי ועד), שיקולי העובדים הושפעו מאוד ממצבם הכלכלי. במקרים שבהם רופא תעסוקתי המליץ על הפחתת שעות לעובד מתקשה, דווח על התנגדות העובד להתאמה אם היא הייתה כרוכה בירידה בשכר. לעומתם, עובדים בעלי הכנסה מספקת, גם אם יפרשו פרישה מוקדמת, נטו להתנגד להתאמות ולהעדיף לפרוש. גם ירידה במעמד העובד בארגון הובילה לכך שעובדים מסוימים העדיפו לפרוש מוקדם על רקע רפואי ולא לעבור לתפקיד חלופי בעל יוקרה פחותה. בחלק מהמקרים, המעבר לתפקיד חדש דרש למידה תיאורטית ומעשית שתוארה כמאתגרת עבור חלק מהעובדים והובילה לכישלון הליך ההתאמה.

ההתאמות שנתפסו כבעלות פוטנציאל הצלחה היו אלו שלקחו בחשבון הן את צורכי העובד והן את צורכי הארגון: "בשביל לשמר עובדים ולתת להם את השימור הנכון, רופא (תעסוקתי) צריך להבין את הצרכים של העובד ואת הצרכים של המעסיק" (נציג משאבי אנוש, מלכ"ר).

ממצאי המחקר השני: התערבות מוקדמת, טרם ירידת כושר העבודה, למניעה של פרישה מוקדמת

במטרה לאתר כלים להתערבות מוקדמת שמטרתה האטה של תהליך ההידרדרות בכושר העבודה ומניעת פרישה מוקדמת, ניתחנו במחקר נוסף ראיונות עומק עם 26 נציגים של ועדי עובדים והנהלה. שאלות המחקר התמקדו בהקשר שבו הצליח (או כשל) שימור עובדים מבוגרים בעבודה. זאת כדי ללמוד על אפשרויות להתערבות מוקדמת שתייצר הזדמנויות לסביבת עבודה מותאמת יותר, שתאפשר המשך עבודה יצרנית גם במהלך הזדקנותם של העובדים. בהמשך, בוצע דיון בשאלת כלי המדיניות הרצויים בארגונים בניסיון למנוע מצבי אובדן כושר עבודה עתידיים בגיל מבוגר ומהם הצרכים הבלתי מסופקים (**unmet needs**).

שימור עובדים מבוגרים – אתגרים ופתרונות אפשריים לפי המודל הסוציו-אקולוגי
התמות הנפוצות שחזרו בראיונות שביצענו כללו: אתגרי בריאות, יצרנות בעבודה, התאמות בעבודה, מוטיבציית העובד, רמת השכלה וכישורים, ניוד לתפקיד חלופי/ניוד רוחבי, סביבת עבודה (משרדית או פיזית קלה אל מול עבודה פיזית קשה), גישה ניהולית ותרבות ארגונית, ופרישה מוקדמת. בניתוח זה, זיווגנו תמות של אתגרים אל מול מענים, על פי חלוקת המודל הסוציו-אקולוגי:

- ברמת הפרט: אל מול אתגרי הבריאות שמציגים חלק מהעובדים המבוגרים, צוינו כמקדמי שימור: מוטיבציה גבוהה וכישורים ייחודיים של העובד.
- ברמת סביבת העבודה: לארגונים היה קל יותר לשמר את כושרם של עובדים מבוגרים שעבדו בעבודות משרדיות, בתפקידם המקורי או בתפקיד שאליו הועברו, בהשוואה לעובדים בעבודה פיזית. במספר מקרים, המרואיינים סיפרו, כי חיפוש עבודה חלופית משרדית לעובדי כפיים כשל בשל היעדר כישורים נדרשים, בעיקר כישורי אוריינות שפה ומחשב. בהקשר זה, המרואיינים הצביעו על חשיבות מתן אפשרות מוקדמת ללימוד ולהכשרה לעובד, טרם הגעה למצב של ירידת כושר עבודה שמצריכה התאמות אד-הוק.
- ברמת הצוות: שימור והקניית מוטיבציה לעובדים מבוגרים הודגם בצוותים רב-גיליים, במיוחד אם תוארו מצבי שיתוף פעולה בין-דורי. לעומת זאת, נציגי ועדי עובדים תיארו כישלון בשימור עובדים מבוגרים כאשר היה יחס לא אמפתי כלפיהם מצד הממונים או קונפליקטים בין-דוריים.
- ברמת הארגון: המרואיינים התמקדו בתפוקות העובדים, בציינם שהיה להם קל יותר לשמר עובדים מבוגרים בעלי תפוקה גבוהה או כישורים ייחודיים, גם אם נדרשו לשם כך התאמות משמעותיות. מנגד, במקרים שהפחתת שעות עבודה גרמה לתפוקת העובד לרדת משמעותית, דווח על חוסר שביעות רצון מצד המעסיק, שלא יכול לפנות משרה לעובד צעיר. במספר מקרים, נציגי ארגונים, הן מהמגזר הפרטי והן מהציבורי, סיפרו שהם נוטים לשמר עובדים ותיקים מאוד, לקראת גיל הפרישה, אף אם תפוקתם נמוכה יותר, כדי להימנע מפגיעה כלכלית בהם כחלק מהאתוס המוסרי בתרבות הארגון.
- ברמת החברה: עלו מספר מקרים שהדגימו חוסר שוויון בהזדמנויות ללימוד ולהכשרה, שהנציחו הסללה מקצועית והובילו לשימור מועט בעבודה עם ההזדקנות. לדוגמה, בעלי רמת השכלה נמוכה יותר, גיל גבוה יותר, נשים במקצועות פקידותיים ועובדים השייכים למיעוטים אתניים – זכו להכשרה פחותה יותר.

סיכום מגוון כלי מדיניות מניעתיים שעלו בראיונות

הראיונות הדגימו כיצד שמירה על שווי משקל בין מצבו הפיזיולוגי של העובד המבוגר לבין דרישות התפקיד (המקורי או המותאם), מאפשרת שימור עובדים מבוגרים בעבודה, כאשר לעובד יש מוטיבציה, השכלה וכישורים לביצוע התפקיד והוא יצרני. הראיונות היוו כר לדיון פורה בשאלה: מהם כלי המדיניות הרצויים או מיושמים בארגונים בניסיון למנוע מצבי אובדן כושר עבודה עתידיים בגיל המבוגר ומהם הצרכים הבלתי מסופקים (unmet needs)? הצעות המדיניות והדוגמאות לפרקטיקות שיושמו בידי נציגי הארגונים שרואיינו סווגו למספר קטגוריות שיפורטו להלן:

1. לימוד והכשרה

ניתוח האתגרים אל מול הפתרונות לשימור חושף, שמרבית המקרים המוצלחים של שימור עובד מזדקן, בין אם חווה ירידה בכושר העבודה ובין אם לאו, נקשרו לרמת ההשכלה והכישורים. לדוגמה, לעובדים מבוגרים עם השכלה וכישורים מתאימים, התאפשרה התאמה של העברה לסביבת עבודה המאופיינת בדרישות פיזיות פחותות עם הירידה ביכולות הפיזיות או עם תחלואת הגיל.

לכן סווגו תמות הלימוד לאסטרטגיות ולאמצעי מדיניות אשר יושמו בפועל בארגון לבין כאלו שרצויות אך אינן ממומשות ("מצוי" ו"רצוי", ראו לוח 1 בעמ' הבא). נושא הלימוד וההכשרה נבחן לעומקו בשני צירים – ציר הגיל וציר רמת השכלת הבסיס של העובדים, שתוארו בסיפורי המקרה בראיונות. ציר הגיל חולק להכשרה מתמשכת לאורך חיי העובד, בגיל הביניים (35–49), ובגיל המבוגר (50 ומעלה), וציר ההשכלה לבעלי השכלה על-תיכונית (גבוהה) וללא השכלה גבוהה (עד תעודת בגרות). כך נוצרו שש קבוצות התייחסות, שבהן חולקו התמות הרלוונטיות, כפי שמופיע בלוח 1.

על אף שבמהלך הראיונות עלו הצעות רבות לשילוב הכשרות מקצועיות בחיי העבודה כדרך לשימור עובדים עם הזדקנותם, המרואיינים דיווחו על מיעוט מקרים שבהם התבצעו הכשרות כאלה בפועל, במיוחד בקרב בעלי השכלה נמוכה ועובדים בגילים המבוגרים. זאת בשל מגבלות תקציב, זמן וחשש ממוטיבציה ומיכולות לימודיות או קוגניטיביות פחותות בקרב העובדים. לעומתם, עובדים בעלי השכלה גבוהה (על-תיכונית) זכו בגיל צעיר יותר למימון ולעידוד המעסיק להמשך לימודים אקדמיים, להכשרות ולפיתוח מקצועי לאורך שנות עבודתם, בעיקר במקצועות מבוססי ידע, כמו רופאים, אחיות, עורכי דין ומדענים. מרואיינים, בעיקר מקרב נציגי משאבי אנוש, סברו כי נדרש מימון ממשלתי לטובת הכשרה מקצועית של עובדים מבוגרים, לעומת נציגי ועדי העובדים שסברו, כי על הארגון לממן הכשרות על חשבונו.

לוח 1. ניתוח תמטי של רמת השכלת בסיס ונושאים הקשורים בפרקטיקות הכשרה במהלך חיי העבודה

	הכשרה מתמשכת – לאורך חיי העבודה	הכשרה בגיל צעיר ובגיל הביניים	הכשרה בגיל המבוגר
עובדים בעלי השכלה גבוהה (על–תיכונית)	• הכשרה מתמשכת (*מצוי). • עדכון כישורים (*מצוי). • ירידה בשחיקה (*מצוי). • מימון על חשבון המעסיק (*מצוי).	• העברה לתפקידי רוחב (*מצוי). • מנגנון קידום מקצועי (*מצוי).	• הכשרה מקצועית (*רצוי). • התייתרות מקצועות (*אתגר – הכשרה in house) (*מצוי במקרים בודדים). • אסטרטגיית הכשרה מותאמת גיל (*רצוי).
עובדים חסרי השכלה גבוהה	• הכשרה תוך עבודה (*רצוי). • * קורסי הכשרה (*רצוי).	• שינוי קריירה (*רצוי). • למידה/רכישת כישורים (*רצוי).	• הכשרה לטובת תעסוקה מחוץ לארגון (*רצוי). • התייתרות מקצועות (*אתגר) הגורם לפרישה מוקדמת. • רושם להיעדר רצון ויכולות לימוד (*אתגר).

* מצוי: פרקטיקות אשר המרואיינים הגדירו כרצויות ונמצאות בשימוש בארגון.

* רצוי: פרקטיקות אשר המרואיינים הגדירו כרצויות ודרושות, אך לא מומשו בארגון.

* אתגר: גורם המקשה על שימור העובדים.

2. שינוי גישה ניהולית (managerial attitude) ותרבות ארגונית

מספר נושאים צוינו תחת תמה זו:

א. יחס אמפתי ומכבד לעובד המבוגר: מצד המעסיק והממונים, נתפס בעיקר בקרב נציגי ועדי העובדים, כמרכיב קריטי לשימור עובדים ולשיפור תפוקה ומוטיבציה לעבודה.

ב. תרבות ארגונית המעודדת **העסקה רב–גילית:** מרואיינים, בעיקר מהמגזר הפרטי, הדגישו את יתרונות הגיוון הגילי שהושג דרך גיוס עובדים מבוגרים, בעיקר כאלו שהיו בעלי הכשרה הדרושה למעסיק או יועדו לתפקידי שירות, בהם הגיל נתפס כיתרון. "אני מדברת (על יעילות) תפעולית... לא כולם היו בקבוצת סיכון בגלל הקורונה, וגם לא כולם ב–1 בספטמבר נעדרו בגלל שהם צריכים להכניס ילד למסגרת" (משאבי אנוש, סקטור פרטי).

ג. תרבות ארגונית המקדמת **שיתוף פעולה בין-דורי:** שבה עובדים מבוגרים נתפסים כמוקדי ידע ועובדים צעירים מסייעים להם באספקטים שבהם קיים פער דורי (לדוגמה טכנולוגי), או אתגר פיזיולוגי.

ד. **הכשרה לניהול עובדים מבוגרים (age management):** צורך שהועלה על ידי מספר נציגים של ועדי עובדים. מטרת ההכשרה לשפר ידע בקרב מנהלים על התנהלות גיל ולעודד ניהול מוטיבציוני. נציגי משאבי האנוש הציעו זאת כתשובה לאתגרי קונפליקטים בין-דוריים, בעיקר בין מנהל צעיר לעובד מבוגר. בהקשר זה, היו שהציעו גם לעודד משרות ניהול בגילי ביניים כגשר בין הדורות.

ה. **סקר מיפוי צרכים בקרב העובדים המבוגרים:** נציגי משאבי אנוש ספורים הציעו זאת כפרקטיקה רצויה שאינה בשימוש.

3. **עיצוב דפוסי עבודה**

א. **אופק תעסוקתי לאחר פרישה:** כלי המעודד שימור עובדים עד גיל פרישה, כולל פיתוח הזדמנויות תעסוקתיות גמישות במשרה חלקית לעובד לאחר פרישת גיל. דפוס זה מתקיים יותר במגזר הפרטי ויש רק מיעוט מקרים בקרב עובדי מדינה ("תקן אזרח ותיק").

ב. **מעבר רוחבי בין תפקידים לאורך חיי העבודה:** נציגי משאבי אנוש רבים ציינו, כי מעבר רוחבי הוא פחות מוצלח בקרב עובדים מבוגרים, בשל תפיסה רווחת של נכונות נמוכה לשינויים בקרב מבוגרים, בעיקר במקרים של עובדים עם כישורים נמוכים ובעובדים שחוקים. עם זאת, נציגים אחדים של משאבי אנוש הציעו פתרון של מעבר רוחבי בין תפקידים בתוך הארגון ככלי מניעתי פוטנציאלי לשימור עובדים מזדקנים באמצעות גיוון מקצועי, הפחתת שחיקה והגנה על הבריאות. פתרון זה צריך להתבצע החל מגיל צעיר.

ג. **מסלול קריירה מובנה מותאם גיל:** הוצע לבנות לעובדים בעבודה פיזית מסלול הכשרה לשרשרת תפקידים עתידית, שמידת הדרישות הפיזיות בהם יורדת עם הגיל. בפועל, דווח רק על מיזם אחד שכזה אצל מעסיק פרטי. עם זאת, נידונה מידת הרלוונטיות של כלי זה לתנאי שוק העבודה המודרני, שבו אנשים מחליפים מספר מקומות עבודה במהלך חיי עבודתם.

ד. **יצירת "תקני גיל" ייעודיים:** המותאמים ליכולות הפיזיולוגיות, שיישמרו לעובדי הארגון שיגיעו לגיל מבוגר וינצלו את הניסיון התעסוקתי שצברו ואת יכולות החניכה לעובדים הצעירים יותר.

ה. **תמיכה בשינוי קריירה:** הצעה לתוכניות פיתוח והכשרה מקצועית שיאפשרו את הגמישות לניוד לתפקיד מותאם לפיזיולוגיה עם הגיל עוד טרם מצב של ירידה

בכושר העבודה, בארגון, או מחוצה לו. "המאקרו מבחינתנו זה לאפשר לעובדים האלה התפתחות מקצועית אחרת" (משאבי אנוש, מלכ"ר).

ו. **תוספת ימי חופשה בגיל המבוגר או קיצור יום העבודה בהתאם לגיל:** אלה הוצעו כדי לאפשר לעובדים המבוגרים יותר מנוחה בתפקידים עמוסים פיזית או מנטלית ואיזון משופר בין בית לעבודה. נציגי משאבי אנוש היו חלוקים לגבי מידת התרומה של פרקטיקה זו בשימור עובדים.

ז. **משרת גשר:** נציגי משאבי אנוש היו חלוקים בהקשר לפרקטיקה של "משרת גשר" (bridge employment) – עבודה בחלקיות משרה עם או בלי פיצוי כלכלי חלקי לקראת גיל פרישה, אשר תופסת תאוצה בעולם. המרואיינים, בעיקר מהשוק הציבורי, ציינו אתגר ארגוני של מציאת עובד חדש שיסכים לעבוד רק בהשלמת חלקיות המשרה. כפתרון אפשרי, נציג משאבי אנוש של ארגון פרטי הציע שהמדינה תבנה מאגר משרות חלקיות לעובדים מבוגרים, ואף תדאג לפיצוי כלכלי למעסיקים שיאמצו זאת ולעובד עד גיל הפרישה החוקי.

4. **קידום בריאות העובד ושלומותו (well-being)**

פרקטיקות אלו, שרובן מוכוונות לאורך חיי העבודה, הועלו בידי מרואיינים מעטים, שהצביעו בעיקר על צרכים לא ממומשים בתחום ועל ההשלכה הניכרת של היעדרם על העובדים המבוגרים:

א. **תמיכה נפשית מקצועית:** תואר מיזם אצל מעסיק אחד בלבד במקצועות החשופים לרמה גבוהה של סטרס.

ב. **מיזמי קידום בריאות:** למרות הפוטנציאל שלהם למנוע את ההידרדרות הבריאותית עם הגיל, מרואיין אחד בלבד הצביע על הצורך.

ג. **קידום פעילויות רווחה לאורך חיי העבודה:** ההצעה הועלתה בידי מרואיינים בודדים, בעיקר נציגי ועדי עובדים, וכללה גם פעילויות חברתיות ייחודיות להפגת בדידות עובדים בגיל המבוגר.

5. **התאמת סביבת העבודה**

נציגת משאבי אנוש אחת בלבד העלתה הצעה לשדרוג תשתיות בינוי וארגונומיה, בדגש על הנגשה לצורכי עובדים מבוגרים ייחודיים שבהם נתקלה בעבודתה (שהיו זקוקים לחדרי שירותים זמינים בקרבתם, או להגבהת מדפים למניעת התכופפות), אך גם לתחושת הרווחה של כלל העובדים ונראות סביבת העבודה.

דיון

במאמר זה מוצגות תוצאות מחקרים העוסקים בשימור תעסוקתי של עובדים מבוגרים עד גיל פרישה במטרה למנוע פרישה מוקדמת, נושא שאליו נדרשים יותר ויותר הרופאים התעסוקתיים בשל העלאת גיל הפרישה.

מחקר זה בא לענות על הפער בספרות העולמית בנושא הזדקנות שוק העבודה, שעוסקת רבות בתעסוקה **שלאחר** גיל הפרישה, בעוד שכעת נוצר צורך בוער להשקיע בשימור בשוק העבודה **עד** גיל הפרישה.

המרואיינים במחקרנו, מנהלי משאבי אנוש וראשי ועדי עובדים, תרמו את תובנותיהם לגבי האתגרים בשימור עובדים מבוגרים. מן המחקר עולה, כי הפתרונות הרווחים כיום בשוק העבודה מיושמים כשהעובד המזדקן כבר חווה ירידה משמעותית בתפקודו בעבודה ולא מסוגל למלא את דרישות התפקיד, והם לעיתים בבחינת "פלסטר" בשלב מאוחר מדי. לראיה, דוגמאות רבות ניתנו להמלצות של רופאים תעסוקתיים, שלא צלחו בשלב זה, לשימור בעבודה במיוחד אם העובד חסר כישורים טכנולוגיים הדרושים לשוק העבודה המודרני. כמו כן, ייתכן קושי לשנע את העובד המבוגר לתפקיד חלופי שמתאים יותר למצבו הפיזיולוגי, אם העובד מביע התנגדות לשינויים או ללימוד התפקיד החדש. בראיונות עלה, שמדיניות מניעתית של ארגונים בנושא מיושמת לעיתים נדירות בלבד.

ידע ארגוני רב הצטבר בישראל בקרב אנשי משאבי אנוש ונציגי ועדי עובדים, שהתנסו בהזדקנות שוק העבודה בשלב מוקדם יחסית לעולם. מהראיונות ניכר, כי קיימת הבנה לצרכים הלא ממומשים ואכן, בראיונות עלו המלצות רבות לאסטרטגיות מניעתיות לשימור העובדים המבוגרים. עם זאת, ניכרים היעדרם של משאבים, תקצוב, יישום כוללני ומדיניות המתכללת את הזדקנות שוק העבודה – הן ברמת הארגונים והן ברמת המדינה, אשר רואים חשיבות לתפוקה וליתרונות כלכליים מיידים.

כפועל יוצא, נושא המניעה ברפואה תעסוקתית של הידרדרות בבריאות העובד, בכושר העבודה והשלומות (well-being) שלו – מקבל חשיבות פחותה ונדחק לאחור, בדומה לשאר תחומי הרפואה המונעת אשר לגביהם קיים קושי להדגים תוצאים מידיים.

ממצאי הראיונות מדגימים שעל אף קיום הידע הארגוני בדבר כלים פוטנציאליים לשימורם של עובדים מבוגרים, רוב הפרקטיקות מבוצעות אד-הוק, לאחר ההידרדרות הבריאותית וירידת כושר העבודה, ללא תכנון אסטרטגי מוקדם של הארגון או של המדינה למניעת פרישה מוקדמת. המחקר נותן במה לתפיסתם של נציגי משאבי אנוש וועדי עובדים שרואיינו, כי השקעת משאבים של הארגונים והמדינה בהתאמת מקומות העבודה להזדקנות העובדים מחד גיסא, ובהכשרות של עובדים מבוגרים מאידך גיסא, היא בעלת פוטנציאל

לשיפור רווחת העובדים והגדלת הפריון. מהמחקר עולה, כי חלק מהמעסיקים מעדיפים להימנע מניסיונות שימור העובדים המבוגרים, הליך הדורש השקעת משאבים רבה יותר בהשוואה לפרישה מוקדמת.

יש לציין, כי הרופא התעסוקתי רואה בעיקר את מקרי הקצה, שבהם כבר קיימת פגיעה ניכרת בכושר העבודה. כך שבפועל, ההתאמות שממליץ הרופא התעסוקתי למעסיק לא תמיד מצליחות לשמר את העובד, בין אם בגלל שהיכולות השאריות של העובד המזדקן לא מתאימות לצורכי המעביד ובין אם העובד אינו מעוניין להמשיך לעבוד בשל שיקול כלכלי, מעמדי או אחר. לנקודות אלו השלכה משמעותית על החברה והמדינה. בעקבות הבנות אלו ניסינו לפתח בסיס לסט המלצות של "כלי מניעה" – צעדי מדיניות שיוכלו לסייע למעסיקים ולממשלה לשמר את כושר העבודה לטובת הארכת תוחלת העבודה של עובדים מבוגרים.

דיון על כלי מדיניות למניעת ירידת כושר העבודה עם הגיל

מהראיונות עולה, שעל אף המודעות הגבוהה של המרואיינים לאתגרי הזדקנות שוק העבודה, לא הייתה עדות למדיניות סדורה להתמודדות ולמניעה, אלא בעיקר תיאורים של מיזמים נקודתיים שיושמו. עם זאת, הראיונות סיפקו בסיס לדיון פורה להעלאת הצרכים, הצעות לתוכניות מדיניות ברמות השונות ושאלות להמשך הדיון. מצב זה אינו ייחודי לישראל: לפי סקר האגודה האמריקאית למשאבי האנוש בארצות הברית, 87% מהמעסיקים בסקר היו מודעים לאתגרי הזדקנות שוק העבודה, אבל רק 16% מהמעסיקים יישמו או אפילו רק הציעו מדיניות להיערך לכך (SHRM, 2015).

מניתוח הראיונות עולה, כי ניתן להתמודד עם אתגרי הגיל, כשנשמר שווי המשקל בין מצבו הפיזיולוגי של העובד המבוגר לבין דרישות התפקיד, כשהוא יצרני ובעל מוטיבציה, השכלה וכישורים לביצוע התפקיד, וכן כשקיימת תרבות ארגונית מתאימה. שימור שווי משקל עם הזדקנות העובדים מצריך התערבות מניעתית, טרם ירידת כושר העבודה, בתחומים המרכיבים את שיווי המשקל. יש צורך ביישום פרקטיקות להתאמת דרישות התפקיד וסביבת העבודה לפיזיולוגיית הגיל, לעיכוב הידרדרות המצב הבריאותי, לשימור השלומות (well-being), למניעת שחיקה ולירידת מוטיבציה, לעדכון כישורים שיאפשרו השמה בתפקיד מותאם לגיל ולאימוץ תרבות ארגונית מקבלת וידידותית לעובד המבוגר. התזמון הדרוש להתערבות הוא לאורך חיי העבודה ולא רק התערבות ממוקדת בעובדים בהגיעם כבר לגיל המבוגר. כפי שכתבו ריינהארדט וחבריו: "עובד זקן בריא ויצרני מקורו בעובד צעיר שהזדקן תוך שימור בריאותו וכושרו לעבודה..." (Reinhardt et al., 2013).

דיון בהצעות המדיניות של המרואיינים כלל את הנושאים הבאים:

1. לימוד והכשרה

שימור עובדים מזדקנים תלוי ברמת ההשכלה והכישורים וקשור לאפשרות של בעלי השכלה גבוהה לעבוד מלכתחילה, או עם הזדקנותם, בעבודות משרדיות או כאלו בעלות דרישה פיזית פחותה. עם זאת, ראינו בפועל, שעובדים מבוגרים ועובדים בעלי השכלה נמוכה לא זוכים להכשרה וללימוד, כך שכישוריהם של העובדים הולכים ונשחקים עם ההתקדמות הטכנולוגית של שוק העבודה. שחיקת הכישורים מסכנת את העובד בהתייתרות כישוריו וכן מקשה על ניסיונות הרופא התעסוקתי והמעסיק ליישם אסטרטגיות שימור בעבודה, המותאמות לגיל בשלב "מאוחר" זה של ירידה בכושר העבודה. נציגי משאבי אנוש הביעו דעתם על כך, שהכשרה מקצועית עבור אוכלוסיות אלו צריכה להיות במימון המדינה ואילו נציגי הוועדים גרסו, כי על המעסיק לממן תוכניות אלו על חשבונו. כבר כיום מבוצעות תוכניות כאלה על ידי המעסיק, אך בעיקר בקרב עובדים במקצועות מבוססי ידע, אשר לרוב נדרשים ממילא להכשרה קבועה לצורך כשירותם המקצועית.

כשמופיע אתגר בריאותי או פיזיולוגי בקרב בעלי השכלה נמוכה, שהם חסרי כישורי בסיס באוריינות עברית, באנגלית או במיחשוב, ושמלכתחילה מוסללים לתפקידים שפחות מתאימים לפיזיולוגיית ההזדקנות, עבודתם מסתיימת בפרישה מוקדמת. מצבם מתקבע בשל חוסר השוויון שהם חווים בגישה ללימוד ולהכשרה לאורך חיי העבודה. דוגמאות אלו מדגישות את הצורך בקביעת מדיניות לימוד לאורך החיים, שתכלול עובדים בכל רמות ההשכלה, עם שימת-לב מוגברת לפערים חברתיים קיימים.

לגבי הזדמנויות ההכשרה לעובדים שכבר נמצאים בגיל המבוגר – תוכניות הכשרה במימון מדינת ישראל נועדו לעובדים המבוגרים שכבר נפלטו משוק העבודה לאבטלה (מבקר המדינה, 2021), והם בעלי סיכוי נמוך יותר להשתלב חזרה בשוק העבודה. זאת בהשוואה לעובדים מבוגרים שעדיין בשוק העבודה ומקבלים הכשרה שמשמרת אותם במקום העבודה. אכן, בעולם מדווחות תוכניות בודדות לשיפור מיומנויות למבוגרים, המותאמות לצורכי המעסיק בשוק העבודה המודרני, כמו תוכנית WeGebAU Germany אשר נועדה לשימור עובדים בשוק העבודה (CEDEFOP, 2015).

לגבי הקבוצה הנ"ל של העובדים המבוגרים, עולה במחקר הצורך לפתח עבורם צורות הכשרה ייעודיות מותאמות גיל, עם דגש על התחום הטכנולוגי, כדי להעלות בקרבם את המוטיבציה להשתתפות בהכשרות ואת האפקטיביות שלהן. ייתכן שכדי להוביל להכשרה שתצליח לשמר עובדים, יש לתת את הדעת על העלאת המוטיבציה שלהם לעשות כן בדמות תמרוץ של העובדים עצמם באמצעות סבסוד שכר הלימוד ומימון ימי הלמידה וכן באמצעות הכוונה למקצועות בתחומים הנחוצים לארגון אשר יקנו לעובד תחושה של משמעות.

2. שינוי הגישה הניהולית (managerial attitude) והתרבות הארגונית

מהראיונות עולה, כי שיתוף פעולה בין-דורי והעסקה רב-גילית מקנים יתרונות רבים לארגון. עלה צורך בוער בארגונים שנחקרו לפיתוח תוכנית להכשרת מנהלים לניהול עובדים מבוגרים (age management) במטרה לשפר את הידע של מנהלים על התנהלות עם קונפליקטים בין-דוריים, בעיקר בין מנהל צעיר לעובד מבוגר, ועידוד ניהול מוטיבציוני תואם גיל. סקר מיפוי צרכים בקרב העובדים המבוגרים, כפי שהוצע, יכול להציף את הצרכים כדי ליצור פתרונות ה"תפורים" לארגון ולקדם את השלומות והיצרנות של העובד, כפי שהוצע גם בספרות המחקרית (Ackerman & Kanfer, 2020).

3. דרכים להעסקה גמישה

פיתוח הזדמנויות תעסוקתיות גמישות במשרה חלקית, הייעודיות לעובדים מבוגרים, טרם פרישתם או לאחריה, הוצעו ככלי מעודד שימור בעבודה עד גיל פרישה. דוגמאות מוצלחות הוצגו בעיקר במגזר הפרטי, שלרוב לא מחויב לגיל הפרישה. דוגמאות אלו מעלות לדיון את נחיצות פרישת החובה, אשר נידונה והושארה על כנה בישראל בבג"ץ גביש (2012), אך בוטלה במדינות מסוימות (כגון ארצות הברית, אוסטרליה, דנמרק וקנדה). מיזם "תקן אזרח ותיק" של נציבות שירות המדינה בישראל (העסקת עובדים בתקן אזרח ותיק בשירות המדינה, 2021) דאג להשמתם, נכון ל-2024, רק של כמה מאות עובדים לאחר פרישה, למרות הפוטנציאל הטמון בהקצאת תקנים נוספים למעסיק הממשלתי. זאת בהשוואה לדפוסי העסקה אחרים שתופסים תאוצה בעולם כ"משרת גשר", שמשמעותה עבודה בחלקיות משרה לקראת גיל פרישה. המרואיינים היו חלוקים בדעתם לגבי שיטה זו, אשר יוצרת אתגר הן לארגון בצורך למציאת עובד חדש שיסכים לעבוד בחלקיות משרה והן לעובד המזדקן, בשל הפגיעה הכלכלית. ייתכן שיש לשקול פיצוי לעובד ולמעסיק במימון המדינה אם רוצים לעודד צורת העסקה זו, כפי שהביעו דעתם בנושא מעסיקים בארצות הברית (SHRM, 2015).

4. שימור וקידום בריאות העובד ושלומותו (well-being)

מדובר בפרקטיקות שמיועדות לכלל העובדים בכל גיל, אך דגשים לקבוצת הגיל המבוגרת הוצעו במחקרנו. לדוגמה, מיזמי רווחה בעלי אופי חברתי להפגת בדידות בגיל המבוגר, תמיכה נפשית, קידום בריאות במטרה למנוע את ההידרדרות הבריאותית עם הגיל והנגשה ארגונומית של סביבת עבודה, המותאמת לירידה הפיזיולוגית בעובד המבוגר. בספרות המקצועית נבנה מודל תיאורטי מקיף לשימור בריאות העובד עם הזדקנותו, המתרכז בתחומי בטיחות, גהות ומניעת פגיעות מקצוע והוא תואם חלק מהצעות המרואיינים שלנו ואת רעיון ההתערבות המניעתית (Schulte et al., 2018).

עקרונות בשימור עובדים בעת הזדקנותם בארגון ושאלות מחקר עתידיות

מספר עקרונות כלליים, העולים מהמחקרים, יכולים לשמש בסיס למדיניות:

- דרושה נקודת מבט רב-ממדית על נושא מניעת המוגבלות לתעסוקה עם ההזדקנות (לדוגמה, בהתאם למודל הסוציו-אקולוגי).
- התערבויות לצורך שימור עובדים בשוק העבודה בעת הזדקנותם צריכות להתבצע כבר בגיל צעיר ובמהלך חיי העבודה, ולא להתמקד רק ב"עובד המזדקן".
- גיוס משאבים דרוש במגוון תחומים: הכשרה מקצועית, השלמת פערי השכלה, קידום בריאות ושלומות העובד (well-being). כל אלה דרושים לשם שמירה על תפוקת העובדים ושימור המוטיבציה גם בגיל המבוגר.
- יש צורך במציאת פתרונות והתאמות שמועילים ומקובלים הן על העובד והן על המעסיק.
- יש לפעול לחידוד יתרונות הבין-דוריות – בתרבות הארגונית, בחינוך העובדים והמנהלים ובתחום התפעולי בארגון.
- יש לשאוף לתרבות ארגונית ידידותית למבוגרים, המותאמת למגבלות הגיל, מעודדת סביבה רב-גילית, המשתפת פעולה, מכבדת, ומגייסת עובדים מבוגרים (ראו פרק 5 בספר זה).

מספר שאלות מדיניות עלו בדיונים עם המרואיינים שנותרו פתוחות למחקר עתידי. ראשית, עולה השאלה מי צריך להיות אחראי על הכנת עולם העבודה להזדקנותו ולהכשרת העובדים – המדינה או המעסיקים? שנית, לאן יש לכוון את תוכניות הלימוד וההכשרה לעובדים או של "תקני הגיל" הגמישים – האם לצורכי המעסיק הנוכחי או להכשיר את העובד לקריירה הבאה שלו בארגון אחר או כעובד עצמאי? שלישית, מה מקומה של הפרישה לפנסיה מוקדמת בעולם העבודה הישראלי? האם יש הבדל בין המקצועות השונים, צורות העסקה שונות? האם יש לעודד "גיל פרישה דיפרנציאלי" במקצועות שמאתגרים את פיזיולוגיית הגיל, או לתלות אפשרות פרישה מוקדמת רק במצב הרפואי ובאובדן כושר העבודה, כמקובל כיום?

סיכום

שוק העבודה העתידי יצטרך להיערך לרב-גיליות ולהשכיל למקסם את יתרונותיו של כל דור, תוך מתן מענה לצורך לעדכון כישורים ולשמירת הבריאות והשלומות של העובדים בכל גיל. על מנת להיערך לעתיד זה, יש לנקוט צעדים שיאפשרו הארכת תוחלת העבודה של עובדים מבוגרים, צעדים שיחלו כבר בגילים הצעירים ובגילי הביניים. צעדים אלו צריכים לכלול: השלמת פערי השכלה והקניית כישורי עבודה הרלוונטיים למאה ה-21,

הכשרות שהן יותר "ידידותיות" לפיזיולוגיית הגיל המבוגר, כמו גם אימוץ תרבות ניהול רב-גילית, המקדמת שיתוף פעולה בין-דורי ועיצוב דפוסי עבודה גמישים וסביבת עבודה מותאמת גיל (Eppler-Hattab et al., 2020).

למקבלי ההחלטות נמליץ לבנות תוכניות פיילוט ממוקדות מקצוע, עם שינויים הדרגתיים, בני השגה, תוך יישום זהיר. חשוב שלתוכניות תהיה גמישות שתאפשר למובילים לזהות את בעלי העניין והחסמים, להגדיר אבני דרך להתקדמות ולזהות תוצרים בני מדידה. בשל היקף התופעה של עובדים מזדקנים ומגוון צורות העסקתם דרושים מחקרים מעמיקים, באוכלוסיות שונות, תוך שיתוף פעולה עם נציגי העובדים, הארגונים והמדינה.

על הרפואה התעסוקתית, אשר כיום פועלת בצורה תגובתית לירידת כושר העבודה בגיל המבוגר, ומתמקדת בעיקר בהתאמות אשר משאירות את העובד המבוגר המוגבל בתפקוד נמוך, לשוב למקורותיה כדיסציפלינה פרואקטיבית ברפואה מונעת. זאת גם בהתייחס למניעת הירידה בכושר העבודה עם הגיל, לצורך שימורו של העובד המזדקן בשוק העבודה.

הערה: המחברים מבקשים להודות לדינה הליבני על הסקירה והעריכה.

מקורות

אקסלרד, ה', לוסקי, י' ושרמן, א' (2021). *תעסוקה ורמת האושר: השפעת תעסוקה על רמת האושר בקרב ישראלים בני 60–80*. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2014). *הסקר החברתי 2012 כולל נושאים ייחודיים: הסדרי פנסיה ופרישה, והתארגנויות עובדים*. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2018; 2023). *הבדלים ופערים באוכלוסייה לפי רמת השכלה*. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2023). *ירחון סקר כוח אדם*, נובמבר 2023. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

המוסד לביטוח לאומי. (2022). *הגיל הראשון: גיל הפרישה*. המוסד לביטוח לאומי.

זבולסקי, א' ויריינגוורץ, י' (2022). *מדיניות מתן דמי אבטלה בישראל ובמדינות OECD אחרות לפני מגפת הקורונה ובעקבותיה: סקירה בין-לאומית*. דמ-906-22. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

טור-סיני, א' (2016). *תעסוקה ופרישה בקרב אזרחים ותיקים בישראל: מאפיינים כלכליים עיקריים*. מרכז הידע לחקר הזדקנות האוכלוסייה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.

טל-ספירו, א' (2013). *דרכים להשתלבותם של מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות*. הכנסת, מרכז המחקר והמידע.

מבקר המדינה. (2021). *למידה לאורך החיים והכשרה מקצועית למבוגרים – התאמתן לשוק העבודה המשתנה*. משרד מבקר המדינה.

משה, ש', שוברץ, פ' וסולומון-כהן, א' (2017). מגמות בשיעור הרופאים התעסוקתיים בישראל ביחס לכוח העבודה – תמונת מצב ופתרונות. *הרפואה*, *156*(6), 353-357.

מרגלית, י', גורדון, ג' וקידר, י' (2019). *שתי כלכלות – חברה אחת. תעסוקת מבוגרים בישראל. מדיניות לשילוב ולשימור בני 50+ בשוק העבודה*. מסמך מדיניות 167. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

עמיתים – קרנות הפנסיה הוותיקות (2022). *דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2021*.

שירות המדינה. (2021). *העסקת עובדים בתקן "אזרח ותיק" בשירות המדינה*. נציבות שירות המדינה.

ששינסקי, א' וזקן, ר' (2020). *גיל פרישה ומנגנוני פרישה גמישים במערכת הפנסיה*. המרכז לממשל וכלכלה.

Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (2020). Work in the 21st century: New directions for aging and adult development. *American Psychologist*, *75*(4), 486-498.

Axelrad, H. (2018). Early retirement and late retirement: Comparative analysis of 20 European countries. *International Journal of Sociology, 48*(3), 231-250.

Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development. Research Perspectives. *Developmental Psychology*, *22*(6), 723-742.

Carmel, S., & Tur-Sinai, A. (2022). Cognitive decline among European retirees: Impact of early retirement, nation-related and personal characteristics. *Ageing & Society*, *42*(10), 2343-2369.

CEDEFOP. (2015). *Further training for low skilled and older employees in companies (WeGebAU).* CEDEFOP.

Czaja, S. J., Sharit, J., & James, J. B. (2019). Current and emerging trends in aging and work. In *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer.

Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, *60*(1), 12-21.

Eurofound. (2022). *Employment initiatives for an ageing workforce*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Joseph, L., & Harrison, R. (2021). *Current diagnosis & treatment occupational & environmental medicine* (6th ed.). McGrow Hill.

Krakov, A. O., Zack, O., Sagiv, O. Y., Slodownik, D., Raanan, R., Alperovitch-Najenson, D., Rinsky-Halivni, L., & Moshe, S. (2023). Disparities in occupational health services: An international comparative study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *18*(1), 1-8.

Kruse, H. (2021). Joint retirement in couples: Evidence of complementarity in leisure. *The Scandinavian Journal of Economics*, *123*(3), 995-1024.

Kuhn, U., Grabka, M. M., & Suter, C. (2021). Early retirement as a privilege for the rich? A comparative analysis of Germany and Switzerland. *Advances in Life Course Research*, *47*.

Le Rhun, E., Guckenberger, M., Smits, M., Dummer, R., Bachelot, T., Sahm, F., Galldiks, N., … Preusser, M. (2021). EANO–ESMO Clinical Practice Guidelines for diagnosis, treatment and follow-up of patients with brain metastasis from solid tumours. ***Annals of Oncology*****,** ***32*****(11), 1332-1347.**

Mandl, I., Patrini, V., Jalava, J., Lantto, E., & Muraille, M. (2018). State initiatives supporting the labour market integration of older workers. ***Encyclopedia of Gerontology and Population Aging, 2021*****, 1631-1637**

OECD (2023). ***Labour force participation rate*****. OECD Publishing.**

Oksanen, T., & Virtanen, M. (2012). Health and retirement: A complex relationship. ***European Journal of Ageing*****,** ***9*****(3), 221-225.**

Reinhardt, J. D., Wahrendorf, M., & Siegrist, J. (2013). Socioeconomic position, psychosocial work environment and disability in an ageing workforce: A longitudinal analysis of SHARE data from 11 European countries. ***Occupational and Environmental Medicine*****,** ***70*****(3), 156-163.**

Rinsky-Halivni, L., Cohen, C., Moshe, S., & Amster, E. (2020). Socialized occupational medicine in Israel: Past, present, and future. ***Archives of Environmental & Occupational Health*****,** ***75*****(1), 45-55.**

Rinsky-Halivni, L., Hovav, B., Christiani, D. C., & Brammli-Greenberg, S. (2022). Aging workforce with reduced work capacity: From organizational challenges to successful accommodations sustaining productivity and well-being. ***Social Science and Medicine*****,** ***312*** **(September), 115369.**

Ross, D. (2010). Ageing and work: An overview. ***Occupational Medicine*****,** ***60*****(3), 169-171.**

Schulte, P. A., Grosch, J., Scholl, J. C., & Tamers, S. L. (2018). Framework for considering productive aging and work. ***Journal of Occupational and Environmental Medicine*****,** ***60*****(5), 440-448.**

Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: a systematic review. ***Journal of Occupational Rehabilitation*****,** ***17*****(3), 547-579.**

SHRM (2015). ***Preparing for an aging workforce.*** **A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM).**

Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. ***American Journal of Industrial Medicine*****,** ***51*****(4), 269-280.**

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. ***International Journal for Quality in Health Care*****,** ***19*****(6), 349-357.**

Topa, G., Depolo, M., & Alcover, C. M. (2018). Early retirement: A meta-analysis of its antecedent and subsequent correlates. ***Frontiers in Psychology*****,** ***8*** **(JAN), 308220.**

Tur-Siani, A., & Soskolne, V. (2021). Socioeconomic status and health behaviors as predictors of changes in self-rated health among older persons in Israel. ***Health and Social Care in the community, 29*****(5):1461-1472.**

Tur-Sinai, A., & Spivak, A. (2022). How generous are societies toward their elderly? A European comparative study of replacement rates, well-being and economic adequacy. In ***Social Indicators Research*** **(Vol. 162, Issue 1). Springer Netherlands.**

Vanajan, A., Bultmann, U., & Henkens, K. (2020). Why do older workers with chronic health conditions prefer to retire early? ***Age and Ageing, 49*****, 403-410.**

Van Den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., & Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. ***Journal of Occupational and Environmental Medicine*****,** ***52*****(6), 576-583.**

WHO, & ILC. (2000). ***A life course approach to health*****, 1-11. ILC & WHO Pub.**

Wilson, D. M. (2020). Identifying contemporary early retirement factors and strategies to encourage and enable longer working lives: A scoping review. ***International Journal of Older People Nursing, 15*****(1), e12313.**

פרק 9

האם מעסיקים מוכנים להזדקנות האוכלוסייה? עמדות מעסיקים לגבי תעסוקת מבוגרים[26]

אלה אוסטרובסקי ברמן, יצחק שנור, הדר שני, אורן תירוש, נועם דוידוביץ, סמדר סומך, שירלי רזניצקי

מבוא

החל משנת 2000 חלה עלייה בישראל ובעולם בשיעור ההשתתפות של עובדים מבוגרים בשוק העבודה (שנור וכהן, 2023; OECD, 2023). מגמה זו צפויה להתרחב בשנים הבאות בשל רצון ולעיתים אף צורך של עובדים להמשיך ולעבוד גם לאחר שחצו את גיל הפרישה (OECD, 2023). לצד זאת, קבוצת העובדים המבוגרים נמנית בין הקבוצות שכלפיהן ישנן תפיסות מכלילות[27] בשוק העבודה (הנדלס, 2014; מינהל מחקר וכלכלה, 2011; Ng & Feldman, 2012), המשפיעות על היחס כלפיהן ועל דפוסי העסקתן ואפשרויות העסקתן. מחקרים רבים בחנו את שיקוליהם של עובדים ביחס לעבודה בגיל המבוגר, ובעיקר את החסמים שלדעת העובדים מונעים את המשך השתתפותם בשוק העבודה (Henkens & Solinge, 2013). מחקר זה בוחן את היווצרותן של תפיסות מכלילות וגילנות כלפי עובדים

26 פרק זה מבוסס על המחקר "עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים" (אוסטרובסקי-ברמן ואח', 2023), אשר בוצע לבקשת אגף בכיר אזרחים ותיקים במשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה.

27 במחקר זה שימוש במושג "תפיסות מכלילות" מתייחס למצב שבו מתרחשת הכללה של אמונות הנוגעות למאפיינים של קבוצות מסוימות והחלתן על כל חברי הקבוצה.

מבוגרים במקומות העבודה, באמצעות התחקות אחר צד המעסיקים. זאת במטרה ללמוד כיצד הם תופסים את עבודתם של עובדים מבוגרים ואת המשך השתתפותם בשוק העבודה.

רקע תיאורטי

תפיסות מכלילות בתעסוקה והשפעותיהן

תפיסות מכלילות הן אמונות והנחות יסוד בנוגע למאפיינים של חברי קבוצה חברתית מסוימת. תפיסות מכלילות מתבטאות בייחוס המאפיינים הנתפסים הללו לפרט, בהתאם לקבוצת הייחוס החברתית שאליה הוא משתייך, גם מבלי להכירו. השתייכות לקבוצה חברתית מסוימת יכולה להיות לפי מאפיינים בולטים, כגון גיל, מגדר וצבע עור (Eagly & Steffen, 1984). מדובר בקיצור דרך קוגניטיבי, המסייע להבין ולצפות את התנהגותם של אנשים אחרים מבלי להכירם (Falkenberg, 1990; Tversky & Kahneman, 1974). תהליך השלכתי זה מתווה את האופן שבו אנשים ינהגו באינטראקציות עם אחרים והוא משפיע על קבלה או דחייה של האחר, בהסתמך על עמדותיהם כלפי קבוצת השייכות של הפרט (Jost & Hamilton, 2005).

אדם המשתייך לקבוצת אוכלוסייה שכלפיה קיימת תפיסה מכלילה שלילית נפוצה ינסה לעיתים להימנע ממצבים שבהם עשויים לשפוט אותו בגין אותה תפיסה. החשש מפני שיפוטיות מכלילה של האחר מכונה בספרות "איום סטריאוטיפי" (Dordoni & Argentero, 2015). הרצון להימנע ממנו עשוי להוביל להימנעות מהזדמנויות תעסוקתיות ומעלה את הסיכוי לאבטלה (Silverman & Cohen, 2014).

תפיסות מכלילות בעולם העבודה מעצבות את דפוס התעסוקה וההעסקה של רבים. בין היתר, הן מובילות להטיות בקבלת החלטות של מעסיקים במסגרת תהליכי גיוס, בהחלטות בנוגע לשכר ולמבנה העסקה, ולחלוקה לא שוויונית של משימות ואחריות בין העובדים (Bednarska-Wnuk & Syper-Jedrzejak, 2015; Falkenberg, 1990). התופעה באה לידי ביטוי גם בין עמיתים במקום העבודה, שלעיתים מחזיקים בתפיסות מכלילות שליליות אלו כלפי אלו (Bae & Choi, 2023).

בכוחן של תפיסות מכלילות להוביל להדרה של קבוצות אוכלוסייה משוק העבודה, שבתורן משליכות לרעה על יעילות הארגון עקב אי-מיצוי הפוטנציאל של מועמדים ועובדים. הן משפיעות גם על הפרט, שחווה אפשרויות העסקה מצומצמות ועל החברה בכללותה, לנוכח פגיעה בפוטנציאל ההשתכרות של הקבוצות המודרות (Bednarska-Wnuk & Syper-Jedrzejak, 2015).

גילנות בשוק העבודה

גילנות היא סטריאוטיפ שלילי או חיובי כנגד או לטובת אנשים על בסיס גילם הכרונולוגי (Iversen et al., 2009). גילנות יכולה להיות מופנית כלפי קבוצות גיל שונות, צעירות או מבוגרות. פרק זה יתמקד בגילנות כלפי קבוצות גיל מבוגרות. לגילנות בשוק העבודה עשויות להיות השפעות חיוביות המקדמות העסקה, כמו אמפתיה כלפי עובדים מבוגרים, אך עיקר השפעותיה הן שליליות ויוצרות מגוון חסמים תעסוקתיים לעובדים מבוגרים.

השפעתן של עמדות גילניות נפוצה בעת קבלת החלטות על ידי מעסיקים (Fasbender & Wang, 2017; Turek & Henkens, 2020). למשל, גילנות יכולה להוביל לדחיית מועמדים מבוגרים לעבודה, להפעלת לחץ על מבוגרים לפרוש ממקום העבודה, להפחתה בערך עבודתם ולזלזול ביכולותיהם (הנדלס, 2014; מינהל מחקר וכלכלה, 2011). תפיסות גילניות משפיעות לרעה גם על שכרם, קידומם והכשרתם של עובדים מבוגרים (Chou & Choi, 2011; Harris et al., 2018).

עובדים מבוגרים נתפסים כמי שחווים ירידה ביכולות הקוגניטיביות והפיזיולוגיות, כבעלי פרודוקטיביות נמוכה, כנוטים להיעדרויות רבות בשל מצבם הרפואי וכבעלי סיכון רב יותר לתאונות עבודה (Ahmed et al., 2012; Van Dalen et al., 2010). בעוד שמעסיקים נוטים לייחס לעובדים מבוגרים מיומנויות כמו יכולות חברתיות, אמינות ונאמנות, הם אינם מייחסים להם יכולות פיזיות, יעילות, יכולת למידה של טכנולוגיות חדשות, יכולת לעמוד בהכשרות ולהסתגל לשינויים, ואלו נתפסים כחשובים יותר לביצוע עבודה (Van Dalen & Henkens, 2020). בשל כך, יש מעסיקים שנמנעים מלהעסיק עובדים מבוגרים, בעיקר בענפי תעסוקה פיזיים, טכנולוגיים או כאלה הדורשים הכשרה, או שלחלופין אינם משקיעים בפיתוח עובדים אלו ואף מתמרצים אותם לעזוב (הנדלס, 2014; Allen et al., 2006; Turek & Henkens, 2020).

נג ופלדמן (Ng & Feldman, 2012) מצאו שש תפיסות מכלילות כלפי עובדים מבוגרים: (1) מוטיבציה נמוכה; (2) פחות מעוניינים בהכשרות ובהתקדמות מקצועית; (3) עקשנים ומתקשים להסתגל לשינויים; (4) בוטחים פחות בעמיתים ובמנהלים; (5) פחות בריאים; (6) מעדיפים אילוצים אחרים על פני עבודה. עם זאת, במחקרם הראו, כי התפיסה המכלילה היחידה שנמצאה לה תמיכה במציאות היא חוסר הרצון של עובדים מבוגרים להשתתף בהכשרות ובפעילויות למען התקדמות מקצועית. חשוב לציין, כי ייתכן שהסיבה לכך היא, שהדרכות והכשרות אינן מותאמות לצרכיהם של עובדים מבוגרים, שלעיתים כבר מחזיקים בידע, בניסיון ובכלים המוצעים בהן ולכן אין להם צורך ממשי או רצון לקחת בהן חלק.

מנגנונים המעודדים תפיסות מכלילות בעבודה

הספרות המקצועית מלמדת, כי קיימים מנגנונים תעסוקתיים שמעצם קיומם משפיעים הן על דפוסי התעסוקה והפרישה של עובדים והן על האופן שבו הם נתפסים על ידי הסביבה הארגונית. מנגנונים אלה הם:

קביעות בארגונים: הגדרת מעמד של עובד שכיר המועסק בחוזה, לפיו העסקתו איננה מוגבלת ותימשך באופן עקרוני עד פרישתו לגמלאות בגיל הפרישה. סיום העסקת העובד ביוזמת המעסיק לפני גיל הפרישה יתאפשר רק במקרים חריגים. בישראל מעמד הקביעות קיים בעיקר במגזר הציבורי, בבנקים ובארגונים נוספים שהופרטו במשך השנים. מהספרות המקצועית עולה, כי עובדים שיש להם מעמד של קביעות נתפסים כעובדים פחות יעילים, שאינם פתוחים לשינויים ואינם גמישים (Kunze et al., 2013). קביעות נתפסת כמעודדת עצלנות וחוסר פרודוקטיביות מצד העובדים, מעכבת העסקה של עובדים חדשים וקידום של עובדים קיימים, ומכאן כפוגעת ביעילות הארגון (Breneman, 1997).

גיל פרישה: הגיל שבו רשאי המעביד לסיים את העסקתו של עובד, ובו העובד שפרש מעבודתו זכאי לקבל קצבת פנסיה וזכויות נוספות בהתאם לתוכנית הפנסיה שלו ולזכויות שצבר. גיל פרישת חובה המוגדר בחוק בישראל הוא 67 (לגברים ולנשים). בעוד שלמעסיק קיימת חובה משפטית לערוך שימוע בעת פיטורין ולשמוע את צד העובד, בארגונים רבים קיימת מדיניות של הפסקת עבודת העובדים בהגיעם לגיל פרישת חובה גם בהיעדר הצדקה או סיבה אחרת[28] (הנדלס, 2014; כספי, 2013; מינהל מחקר וכלכלה, 2011). גם עבור העובדים גיל הפרישה מאותת שהגיעה העת לפרוש לגמלאות. לפי נתוני ה-OECD (2023) גיל הפרישה האפקטיבי, קרי גיל הפרישה בפועל, נמצא בהלימה עם גיל הפרישה הקבוע בחוק ומשתנה עם השינויים החלים בו. כך, עם העלאת גיל הפרישה במדינות ה-OECD ב-20 השנים האחרונות, עלה בהתאמה גם גיל הפרישה האפקטיבי בין השנים 2000 ל-2022, בשנתיים עבור גברים (64.4) וב-2.7 שנים עבור נשים (63.1). בישראל נמצא, כי גיל הפרישה האפקטיבי בשנת 2022 היה 66.5 לגברים ו-66.0 לנשים בממוצע (OECD, 2023).

28 על אף הקביעה של בית הדין הארצי לעבודה בפס"ד וינברגר (2012), כי עובד אשר הגיע לגיל 67 זכאי לעריכת שימוע על מנת שמעסיקו ישקול את בקשתו לנוכח נסיבותיו האישיות, כיום מעסיק רשאי לפטר את העובד המבוגר כל עוד ערך שימוע ושמע את טענותיו של העובד. אי לכך, השפעת הפסיקה היא מוגבלת.

מטרת המחקר

מטרת המחקר היא לבחון את עמדותיהם ותפיסותיהם של מעסיקים בישראל בנוגע לעובדים מבוגרים:[29] מאפייניהם והתאמתם הנתפסת לתפקידים המוצעים בשוק התעסוקה.

שיטה

איסוף המידע נערך בשנים 2022–2023 וכלל: (1) איסוף מידע איכותני באמצעות ראיונות חצי מובנים עם מנהלים ומומחים/אנשי מקצוע, לרבות מומחים מהאקדמיה, מהממשל ומהחברה האזרחית; (2) איסוף מידע כמותי באמצעות סקר מעסיקים, כמפורט:

ראיונות עומק חצי מובנים עם מעסיקים, מומחים ואנשי מקצוע: במחקר רואיינו 24 מנהלים בדרגים בכירים ובדרגי ביניים. כמו כן, נערכו ראיונות עם שבעה אנשי מקצוע, ובהם מומחים בנושא תעסוקת מבוגרים והזדקנות האוכלוסייה מהאקדמיה, מהממשל ומהחברה האזרחית.

ניתוח הראיונות נעשה בשיטת ניתוח תוכן תמטי וכלל שישה שלבים כמקובל בניתוח מסוג זה (Braun & Clarke, 2006; 2013): היכרות עם הנתונים, קידוד, איתור התמות, הסתכלות מחודשת על התמות, הגדרה ושיום, וכתיבה אינטגרטיבית שיוצרת את הסיפור השלם.

סקר בקרב מעסיקים בענפי כלכלה נבחרים: הסקר הופץ בדואר אלקטרוני למנכ"לים, למנהלי משאבי אנוש ולסמנכ"לים בכ-9,000 ארגונים הפועלים למטרות רווח ושבהם מועסקים 30 עובדים לפחות. התקבלו 243 שאלונים מלאים, המייצגים את אוכלוסיית המעסיקים. 55% מן המשיבים לסקר היו מנכ"לים, 21% מנהלי משאבי אנוש ו-24% סמנכ"לים או עובדים בתפקידים בכירים דומים. גילם הממוצע של המשיבים – 55.8. 64% מן המשיבים גברים ו-36% נשים.

ענפי הכלכלה: המחקר התמקד במעסיקים מענפי כלכלה שבהם השיעור הגבוה ביותר והנמוך ביותר של עובדים מבוגרים. לצורך כך, בשלב הראשון בוצע מיפוי של ענפי הכלכלה במשק הישראלי על פי נתונים מנהליים, באמצעותו זוהו שבעה ענפי כלכלה:

- ענפים שבהם השיעור הגבוה ביותר של עובדים מבוגרים: שירותי בריאות, רווחה וסעד; תעשייה וייצור; שירותים פיננסיים; פעילויות בנדל"ן.
- ענפים שבהם השיעור הנמוך ביותר של עובדים מבוגרים: מידע ותקשורת,[30] שירותים מקצועיים וטכניים, שירותי אירוח ואוכל.

29 במחקר זה הצירוף "עובדים מבוגרים" משמעו עובדים בני 60+. במקרים שבהם ההתייחסות תהיה לעובדים בגילים אחרים, הדבר יצוין במפורש.

30 ענף זה כולל חברות טכנולוגיה.

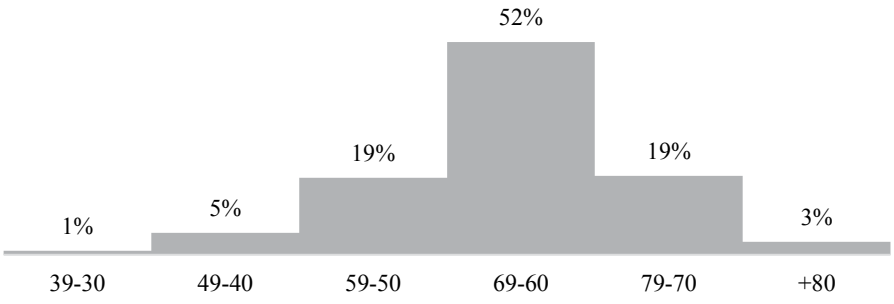
ממצאים

תפיסות המעסיקים, כפי שעלו במחקר, יוצגו בחלוקה לשש תמות: (1) גילו של העובד שנתפס כמבוגר; (2) מאפיינים של העובד המבוגר שנתפסים כיתרון תעסוקתי; (3) מאפיינים של העובד המבוגר שנתפסים כחסם תעסוקתי; (4) חשש מפני מחיר ארגוני שגובה העסקת עובדים מבוגרים; (5) אתגרים בניהול עובדים מבוגרים; (6) מנגנונים המשפיעים על העסקת עובדים מבוגרים.

1. הגיל שבו עובד נתפס כעובד מבוגר

ממצאי הסקר מראים, כי בממוצע, עובד נתפס כמבוגר בגיל 61.5, זאת על אף ש-25.3% מן המעסיקים דיווחו, כי עובד נחשב מבוגר טרם הגעתו לגיל 60 (ראו תרשים 1). התפיסה בנוגע לגיל שבו עובד ייחשב כמבוגר תלויה בתחום העיסוק העיקרי של הארגון ובמאפייני הארגון המעסיק: בענפים שבהם יש יותר נטייה להעסיק עובדים מבוגרים הגיל הממוצע של עובד מבוגר גבוה בכשנתיים וחצי מענפים שבהם מעסיקים פחות עובדים מבוגרים: 62.6 לעומת 60.2, בהתאמה (p=.055).

תרשים 1. הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר בעיניהם של מעסיקים (באחוזים) (n = 222)



מן הראיונות עלה, כי קיימים הבדלים בנוגע לגיל שבו עובד נתפס כמבוגר גם בין יחידות שונות בתוך אותו ארגון וגם בהתאם לסוג התפקיד או הדרג של העובד. כך למשל, ביחידות שבהן העובדים נדרשים להשתמש במיומנויות טכנולוגיות, הגיל שבו עובד נתפס כמבוגר הוא צעיר יותר מאשר ביחידות אחרות באותו ארגון, גם אם מדובר בארגון שהעיסוק העיקרי בו אינו טכנולוגי:

> "בתחום שלי (דיגיטל) אני מבוגר (בן 50)... השכבה המקצועית ביותר בתחום הדיגיטל יהיו הצעירים – מגיל 26, סיום הלימודים ועד 35-40," מסביר מנהל בארגון שאופיו מסורתי.

בהמשך לכך, עובדים בדרג ניהולי ייתפסו כמבוגרים בגיל מבוגר יותר לעומת עובדים בדרגים אחרים:

"עובד לא בדרג ניהולי... זה (גיל מבוגר) מעל גיל 40, 45... בתפקידים ניהוליים, אז עובד מבוגר זה 55 וצפונה."

גילו של העובד מהווה איתות למעסיק על יכולותיו והתאמתו לתפקידים. במחקר זוהו תחומים הנתפסים כמתאימים יותר לעובדים מבוגרים. כ-90% מן המשיבים על הסקר ציינו, כי עובדים מבוגרים מתאימים לתפקידים שבהם נדרש להדריך וללמד אחרים בנוגע לידע או למומחיות; לבצע עבודות הדורשות דייקנות; לבצע עבודות הדורשות מיומנות עסקית או ניהולית; לייעץ; להיות בקשר עם אנשים. לעומת זאת, רק כ-50% מן המעסיקים דיווחו בסקר שעובדים מבוגרים מתאימים לעבודה במשמרות ולעבודה עם תוכנות מחשב מתקדמות ו-43.3% מן המעסיקים דיווחו שעובדים מבוגרים מתאימים לביצוע עבודות פיזיות קלות (ראו לוח 1).

לוח 1. התפקידים שעובדים מבוגרים מתאימים להם או מתאימים מאוד בעיניהם של מעסיקים (באחוזים ובמספרים)

	%	n
להדריך או ללמד	93.4	227
לבצע עבודות הדורשות דייקנות	91.9	234
לבצע עבודות הדורשות מיומנויות עסקיות וניהוליות	89.8	236
לייעץ לעובדים בארגון או מחוץ לארגון	89.6	220
להיות בקשר עם אנשים (קבלת קהל, שירות לקוחות, טלמרקטינג)	89.2	212
לבצע עבודות הדורשות חשיבה אנליטית ויכולת ניתוח	87.9	223
לעבוד עם תוכנות מחשב בסיסיות, כגון תוכנות OFFICE (הקלדות, מזכירות)	80.4	230
לעבוד עם אוכלוסיות מיוחדות, כגון ילדים, אנשים עם צרכים מיוחדים, קשישים	79.6	152
לעבוד בעבודות מונוטוניות (פס ייצור, קופאים)	76.8	168
לבצע עבודות הדורשות למידה והתעדכנות מתמדת	67.4	227
לעבוד במשמרות	53.5	187
לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות	50.9	218
לבצע עבודות פיזיות קלות-בינוניות (פירוק סחורה, עבודה במחסן)	43.3	194

2. מאפיינים שנתפסים כיתרון תעסוקתי

ניסיון וידע: לעובדים מבוגרים ניסיון וידע רב שצברו במשך שנים של עבודה. ממצא זה בלט בסקר ולפיו 96.2% מן המעסיקים דיווחו, כי העובדים המבוגרים הם בעלי ניסיון שתורם לארגון. מהראיונות עלה, כי הניסיון והוותק של העובד המבוגר מספקים לו ידע היסטורי-ארגוני ייחודי, פרספקטיבה של זמן וראייה רחבה שיכולים לסייע לארגון:

"אני אפילו נהנית מזה שמישהו יודע להגיד לי למה אנחנו עושים דברים מסוימים... להסביר לי את זה בראייה היסטורית של הדברים שהובילו לזה. וכשיש לך את הראייה ההיסטורית, אתה גם יודע לעשות ניתוח של תהליכים לעתיד," מעידה אחת המרואיינות.

שיקול דעת ויציבות: עובדים מבוגרים נתפסים כשקולים וכיציבים. תפיסה זו מספקת להם יתרון בולט לעומת התפיסה של המרואיינים את העובדים הצעירים כאימפולסיביים:

"[העובד המבוגר הוא] מישהו יותר שקול, מישהו שמגיב בצורה שהיא יותר אולי מערכתית... עם איזושהי פרספקטיבה, לא מישהו ששולף או מגיב מהבטן כל כך בקלות," מתארת מנהלת משאבי אנוש.

נאמנות ומסירות למקום העבודה: 90% מן המעסיקים השיבו בסקר, כי העובדים המבוגרים נאמנים יותר לארגון. הראיונות תומכים בממצא זה, ולפיהם מבוגרים יישארו לעבוד בארגון שנים ארוכות, זאת לעומת עובדים צעירים הנתפסים כמי שעוברים בתדירות גבוהה ממקום עבודה אחד למשנהו. חלק מהמרואיינים הסבירו את הנאמנות כנובעת מחלופות תעסוקה מצומצמות לעובדים המבוגרים:

"[עובדים מבוגרים הם] עובדים מאוד מסורים, מאוד מחויבים.... הוא כנראה יותר יוקיר תודה למקום שהוא עובד בו מאשר ילד בן 22 שמשהו לא טוב לו הוא קם, הולך למקום אחר, יש לו מיליון הצעות שפתוחות בפניו. כנראה אותו אדם בן 60 יהיה יותר מחויב ומסור ונאמן," מסבירה מנהלת משאבי אנוש.

נראה כי יתרון הנאמנות של העובדים המבוגרים, כפי שהוא נתפס על ידי המעסיקים, לאו דווקא נובע מייחוס מאפיין חיובי לעובדים אלו, אלא מושתת על ההנחה, שלאדם מבוגר יהיה קשה יותר להשתלב במקום עבודה חדש ועל הציפייה שעובדים אלו יהיו אסירי תודה על עצם העסקתם.

היתרונות הנתפסים של עובדים מבוגרים כנאמנים וכמסורים למקום העבודה בולטים יותר לנוכח התמורות בדפוסי התעסוקה של עובדים צעירים, הנתפסים כבעלי דפוס תעסוקה תזזיתי וכמי שנוטים להחליף מקום עבודה בתדירות גבוהה:

"השוק נמצא בתהליכי שינוי במיוחד אחרי הקורונה, ודור ה-Z ודור ה-Y שלא רוצים לעבוד ככה, ולא רוצים לעבוד ככה. אני חושבת שמאוד מתחדדים היתרונות של העובדים המבוגרים יותר," מסבירה מומחית בתחום התעסוקה.

3. מאפיינים שנתפסים כחסם תעסוקתי

איטיות: היבט זה עלה בראיונות כמאפיין של עובדים מבוגרים המקשה עליהם להתמודד בסביבת העבודה:

"אני מביא מישהי בת 30 והיא תלמד את זה תוך שבועיים, ועקומת הלמידה שלה תהיה מאוד תלולה. ואם אני מביא מישהי בת 60 אז אני אומר זה לא שבועיים אלא חודשיים עד שהיא תבין מה הם רוצים ואחר כך להשתפר כל פעם ייקח יותר זמן," מסביר מנכ"ל ארגון גדול.

קושי ללמוד טכנולוגיה חדשה ולהשתמש בה: הקושי של מבוגרים ללמוד נושאים חדשים עלה כחסם בכל הענפים, אך בלט במיוחד בתחומים הטכנולוגיים. רק 50.9% מהמעסיקים שהשיבו לסקר סבורים שעובדים מבוגרים מתאימים לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות. מן הראיונות עלה, כי עובדים מבוגרים מתקשים ללמוד טכנולוגיות חדשות ולהשתמש בהן והם בעלי אוריינות דיגיטלית נמוכה. לכך מתווסף האתגר הכרוך בהכשרת עובדים אלו, שכאמור נתפסים כמתקשים ללמוד נושאים חדשים:

"אוריינות דיגיטלית היא חשש גדול של המעסיקים... אנחנו שומעים [את זה] בהייטק הרבה... [המעסיק אומר]: 'אני צריך שהוא ילמד מהר וילמד לבד'... [מחפש עבודה מבוגר] רוצה גם שילמדו אותו וגם לומד לאט," מתאר איש מקצוע שעוסק בהשמת מבוגרים.

נוקשות והיעדר פתיחות לשינויים: 82.9% מן המעסיקים שהשיבו לסקר דיווחו, כי עובדים מבוגרים נצמדים לשיטות עבודה מוכרות ו-71.5% השיבו, כי העובדים המבוגרים מתקשים ללמוד שיטות עבודה חדשות. מן הראיונות עלה, כי לעיתים היבטים אלו מתבטאים גם בהיעדר פתיחות לשינויים, בנוקשות מחשבה, בקיבעון של שיטות העבודה ואף בגילויי התנגדות:

"אנשים שהם עם הרבה ניסיון... החשיבה שלהם כבר מאוד מקובעת, שיטות העבודה מאוד מקובעות. ולך עכשיו תשנה..." מספרת מנהלת משאבי אנוש, ומנהל אחר מתאר:

"עובדים מבוגרים מתקשים לקלוט תהליכים חדשים והם מתלוננים הרבה. כל הזמן אני מקבל פניות: 'למה שיניתם? מה היה לא טוב בתהליך הקודם?' הם לא זורמים עם השינויים."

חוסר מוטיבציה להתקדם: מן הראיונות עלה, כי עובדים לקראת גיל פרישה נתפסים כחסרי מוטיבציה ורצון להתקדם בעבודה והדבר משפיע לרעה על תפקודם ונתפס כמשמר בינוניות:

"מבוגרים רוצים תפקידים רגועים, שלא צריך לחשוב יותר מדי. לא מחפשים להתקדם, להצטיין בתפקיד... פחות אכפתיות לגבי לאן הקריירה תתקדם, מה יהיה התפקיד הבא, לגבי הצורך להוכיח את עצמו. יותר חשיבה על איך ממשיכים לשייט בצורה איכותית וטובה עד סיום הקריירה," מתאר מנהל בדרג ביניים.

אומנם חוסר המוטיבציה להתקדם נתפס כמאפיין שלילי של עובדים מבוגרים, אך מנגד יש מרואיינים שציינו, כי מאפיין זה מהווה יתרון משום שהוא מגיע בד בבד עם יציבות במקום העבודה, נוכח ההנחה לפיה עובד שלא שואף להתקדם ולעבור לתפקיד הבא צובר ניסיון מקצועי ומתמיד במקום העבודה לאורך זמן.

4. חשש מפני מחיר ארגוני שגובה העסקת מבוגרים

הסביבה החברתית במקום העבודה עשויה להשפיע לטובה על שביעות הרצון של העובדים, לקדם לכידות חברתית ולצמצם תחלופת עובדים. מהראיונות עלה, כי מעסיקים חוששים שנוכחותם של עובדים מבוגרים תשנה את הסביבה החברתית ובכך ייפגע הארגון.

פגיעה במרקם החברתי הקיים: לעיתים מעסיקים סבורים, שכדי לבנות ולשמר קשרים חברתיים חיוביים בין העובדים נדרשת מידה של הומוגניות גילית. לתפיסתם, מלבד הקושי להשתלב חברתית שיחוו העובדים המבוגרים, נוכחותם תפגע בלכידות המרקם החברתי:

"אנחנו קולטים נניח עובד בממוצע בגיל 30, אז בממוצע זה הגיל בצוות, ויש להם אולי עולם תוכן, שפה משותפת, נמצאים בשלבים דומים בחיים... הם יכולים לפתח יחסי חברות שתורמים למערכת היחסים בארגון," מסביר מנכ"ל בארגון גדול.

פגיעה ביכולת לגייס עובדים פוטנציאליים: בהמשך לכך, ותחת אותה הנחת חשיבות ההומוגניות הגילית, מעסיקים מביעים חשש שנוכחות של עובדים מבוגרים במרחב העבודה תמנע ממועמדים פוטנציאלים מלהצטרף לארגון:

"יש גם איזושהי תחושה שלעובד פוטנציאלי, נאמר בן 28–30, שמגיע למקום עבודה... הוא יגיד: 'אוקיי, מי זה הצוות שלי?', ואז אני מנסה לדמיין שהוא נכנס לאיזה open space והוא רואה שהצוות שלו כולם בני 60, או שהוא רואה שהם

כולם בני גילו. אני מניח שהוא מחפש סביבת עבודה שהיא יותר תואמת את הגיל שלו," אומר מנכ"ל בארגון גדול.

מעניין לציין, כי בעוד שמרבית המעסיקים שהתראיינו למחקר הדגישו את חשיבות ההומוגניות הגילית של העובדים ותרומתה להשגת מטרות הארגון, רק מעטים ציינו כי לגיוון בתעסוקה, כולל גיוון גילי, יש תרומה חיובית להשגת מטרות הארגון.

5. אתגרים בניהול

מן הראיונות עלה, שלעיתים יש קושי לנהל עובדים מבוגרים. הקושי נובע מן הקונפליקט שחשים המנהלים הישירים בין דרישות תפקידם הניהולי לבין ערכים חברתיים כלליים, שעל פיהם היו רוצים להתנהל מבחינת היחס הראוי לאדם מבוגר. כפועל יוצא, המנהלים חשים אי-נוחות להפעיל את סמכותם ובכך נפגעת איכות עבודתם הניהולית. מניתוח הראיונות עלו שלושה קונפליקטים:

1. **קונפליקט בין הפעלת סמכות לבין מתן כבוד לאדם המבוגר:** מרואיינים רבים ציינו את הקושי ואת אי הנוחות הכרוכים בהפעלת סמכות ניהולית כאשר יש לנהוג בכבוד באדם המבוגר נוכח גילו.

"אם אני בראש רואה מישהו שהוא [כמו] אבא שלי... מה, אני אגיד עכשיו לאבא שלי: נו, נו, נו?" מסביר מנהל בדרג ביניים את הקונפליקט עימו הוא מתמודד.

2. **קונפליקט בין סמכות "המנהל בעל הידע" לבין "העובד המבוגר בעל הידע":** עובדים מבוגרים נתפסים כבעלי ניסיון מקצועי וידע רב, מה שעלול לעורר תחושת איום אצל מנהלים:

"הרבה פעמים כשמישהו בא עם המון ניסיון באזור מסוים, אז זה לפעמים מאיים, גם עליי," מעיד מנהל בדרג ביניים.

"... המנהל מעליו [מעל עובד מבוגר] הוא אדם יותר צעיר פחות עם ניסיון, פחות עם ידע, וזה התמודדות יום-יומית לא קלה למנהלים צעירים... [המנהל הצעיר חושב]: 'בשביל מה אני צריך שיביאו מישהו שיודע יותר ממני, הוא מתחרה בי, אולי יעדיפו אותו עליי,'" מסביר מנהל בכיר.

3. **קונפליקט בין הפעלת סמכות ניהולית לבין הצורך להתמודד עם אסרטיביות ונוקשות:** המרואיינים ציינו, כי עובדים מבוגרים נתפסים כאסרטיביים וכבעלי "יתר ביטחון עצמי" בהתנהלותם בארגון. חלק מן המרואיינים הגדיר זאת כחוסר יכולת של העובד המבוגר להתגמש או לשנות את עמדתו:

"יכול להיות שיש משהו בוותק ובגיל שנותן לה את התוקף לעמוד מול המנהלים שלה ולהגיד 'לא'. לא בטוח שבגיל 25 היא הייתה מעזה לעמוד מול המנהלים שלה ולהגיד: 'אני יודעת ואתם לא מבינים'. וזה כמובן גם קושי ניהולי מבחינתי," אומר מנהל בדרג ביניים.

לנוכח האתגרים הנתפסים של ניהול עובדים מבוגרים עולה, כי מנהלים צעירים עלולים להימנע מגיוס עובד מבוגר מהם:

"אחד הקשיים בהעסקה של עובדים מבוגרים היא העובדה שהמנהלים הם צעירים ברובם. יש פה איזשהו חוסר נוחות למנהל בן 35 לנהל עובד בן 50 או 55, ואז באופן טבעי הוא מגייס עובדים צעירים יותר. זה כמו שרשרת שאתה לא יכול להימלט ממנה, שכל מנהל זוטר יותר מגייס עובד צעיר יותר וכן הלאה," מסביר מנכ"ל ארגון גדול.

נציין עם זאת, כי רק 28.6% מהמשיבים על הסקר דיווחו, כי למנהל קשה לנהל עובד שמבוגר ממנו, ורק 18.0% ציינו, שעובד מבוגר מתקשה לקבל סמכות של מנהל צעיר. סביר להניח שפער זה בין תפיסות המעסיקים בראיונות לבין תפיסות המעסיקים בסקר נובע מהבדלים בנקודת המבט הניהולית ומכך שרוב המשיבים לסקר הם מנהלים בכירים (מנכ"לים, סמנכ"לים או מנהלי משאבי אנוש), שגילם הממוצע הוא 55.8, לכן הם חווים פחות קושי בניהול סמכותי, בעוד שבראיונות היה ייצוג גדול יותר למנהלים זוטרים.

6. מנגנונים המשפיעים על העסקת עובדים מבוגרים

ממצאי המחקר מראים, כי מעמד הקביעות וחוק גיל פרישת חובה משפיעים על עמדות והתנהגויות של עובדים מבוגרים ושל מעסיקים ולעיתים אף תורמים לתפיסות מכלילות בנוגע לעובדים מבוגרים.

מעמד הקביעות בעבודה: מן הראיונות עלה, כי אף שמעמד הקביעות נועד להגן על העובד מפני פיטורין, הוא עלול לשמש חרב פיפיות, זאת מאחר שיש עובדים בקביעות שהם שחוקים ועייפים ולא מתאמצים להתחדש ולהתעדכן, אינם מבצעים עבודתם כראוי ועל כן נתפסים בעיני המעסיקים כעובדים לא טובים. בכך הם מחזקים עמדות שליליות כלפי עובדים מבוגרים:

"כשעבדתי בסניף ראיתי עובדים מבוגרים עייפים, חסרי מוטיבציה, רוצים לסיים את יום העבודה וללכת הביתה. הם לא מחפשים לפתח קריירה, להתקדם. מושכים כי יש להם קביעות והם רוצים לעשות את המינימום... נראה לי שעובדים מבוגרים

רוצים להגיע ברוגע לפנסיה ולא מחפשים אתגרים. הם יודעים שלא יפטרו אותם, כי יש להם קביעות, אז הם עושים את המינימום," מסביר מנהל בדרג ביניים.

מומחה בתחום התעסוקה מתאר כיצד מעמד הקביעות מחזק גילנות ועמדות שליליות כלפי עובדים מבוגרים:

"העניין של שחיקה בעבודה ואנשים שבגיל מבוגר רק מחכים לפנסיה, זאת תופעה קיימת... יש איזשהו שלב בהרבה ארגונים, שהעובד לא בא לו כבר לעבוד, והמעסיק לא בא לו שהעובד יעבוד, כל אחד מחכה לשני ולא יכולים להיפרד. זאת תופעה לא רצויה שמחזקת את הגילנות."

גיל פרישה: גיל הפרישה משמש סמן המתנוסס כדגל רשמי – זהו גילו של אדם מבוגר. מבחינת המעסיק, גיל הפרישה מאותת כי העובד הגיע לשלב שבו עליו לפרוש או מגדיר את הזמן הנותר עד למועד זה, שבו מתקבלות החלטות בארגון:

"אישה שהיא בת 60 ועוד שנתיים היא מגיעה לגיל פרישה ברור שזאת בעיה. כי אני לא רוצה, עד שהיא מוכשרת ונכנסת לתפקיד (חדש) ושנתיים זה שום דבר, אני לא מקבלת ממנה בכלל אימפקט," מסבירה מנהלת משאבי אנוש את האתגר שבהשקעת משאבים ארגוניים בעובד שפרק הזמן להעסקתו מוגבל מראש.

מכאן, שמבחינת המעסיקים ההתלבטות בנוגע להעסקת אדם מבוגר או קידומו בתפקיד מושפעת גם מפרק הזמן שנותר לו עד הגיעו לגיל פרישה. 56.2% מן המעסיקים דיווחו בסקר, שיש לבטל את חוק גיל הפרישה או להעלות את גיל הפרישה בחוק. 39.0% מן המנהלים שתומכים בביטול גיל הפרישה ציינו, שהביטול יאפשר ליהנות מן ההון האנושי של העובדים המבוגרים ויתרום לשימור הידע בארגון, ו-61.0% מן המנהלים שלדעתם אין צורך לבטל את גיל הפרישה ציינו, כי הסיבות העיקריות לכך הן שגיל הפרישה מאפשר פרישה של עובדים שחוקים, מונע אי-נעימות בהליך הפיטורין ותורם לתחלופת העובדים.

סיכום ודיון

מחקר זה בחן את עמדותיהם של מעסיקים כלפי העסקת עובדים מבוגרים באמצעות ראיונות עומק וסקר.

מן הסקר עולה, כי הגיל הממוצע שבו עובד נתפס כמבוגר הוא מתחת לגיל הפרישה הקבוע בחוק ועומד על 61.5, וזאת בדומה לממצאים בספרות המקצועית (McCarthy et al., 2014). גיל זה משתנה לפי תחומי העיסוק של הפרט או הארגון והניסיון של הארגון בהעסקה של מבוגרים. כך, בעוד שבענפים הנוטים להעסיק עובדים מבוגרים עובד ייחשב

כמבוגר בגיל 62.6, בענפים שבהם מועסקים פחות עובדים מבוגרים עובד ייחשב כמבוגר כבר בגיל 60.2. כלומר, ניסיון בהעסקת עובדים מבוגרים הוא גורם משמעותי בעיצוב התפיסות הקשורות לגיל העובד וההשלכות הנגזרות מכך.

למעסיקים יש תפיסות מכלילות, בין אם חיוביות ובין אם שליליות, בנוגע להבדלי תכונות ואופי בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים. עובדים מבוגרים נתפסים כמעמיקים, שקולים, בעלי ניסיון וראייה מערכתית, אך גם ככאלה שלא מחפשים קידום והתפתחות מקצועית. עובדים מבוגרים עשויים להיתפס כמעדיפים קביעות ויציבות ולכן נוחים יותר להעסקה לעומת עובדים צעירים, המתאפיינים בהחלפה תכופה של מקומות עבודה. עם זאת, הרצון ביציבות עשוי להיתפס כחיסרון ולהתפרש כחוסר מוטיבציה או חוסר רצון להשקיע ולהתפתח.

מן המחקר בלט הבדל נוסף בין עובדים מבוגרים לעובדים צעירים והוא – תפיסת יכולת הלמידה וההתחדשות. מרבית המעסיקים סבורים, כי עובדים מבוגרים חסרים את היכולות הנדרשות להתמודדות עם תדירות השינויים בעולם העבודה: מתקשים לעבוד וללמוד בקצב מהיר, מתקשים להסתגל ולאמץ טכנולוגיות חדשות והאוריינות הדיגיטלית שלהם נמוכה יחסית לעובדים צעירים, שגדלו בעולם טכנולוגי. ואכן, בענפים המאופיינים בחדשנות טכנולוגית בולט השיעור הנמוך של עובדים מבוגרים, זאת לעומת ענפים מסורתיים.

תפיסת המעסיקים את העובדים המבוגרים כחסרי גמישות, כנצמדים לשיטות עבודה מוכרות וככאלה שאינם מוכנים ללמוד שיטות שאינן מוכרות להם, יוצרת קושי בניהול עובדים מבוגרים, הן בשל חוסר נכונותם לאמץ שיטות עבודה חדשות והן בשל נטייתם להתעקש על עמדתם בנושא זה. הקושי הניהולי נובע גם מהימצאותם של המנהלים בקונפליקט ערכי ובחוסר נוחות להפעיל את סמכותם מול אדם מבוגר מהם. כתוצאה מכך, מנהלים בדרגי ביניים עלולים להימנע מלגייס או מלהעסיק עובדים מבוגרים, על אף שמדיניות הארגון עשויה לעודד מגוון גילי. ממצא זה מוסיף לידע הקיים בספרות המקצועית בנוגע להעסקת עובדים מבוגרים.

מעמד הקביעות וחוק גיל הפרישה עלו במחקר כמנגנונים המשפיעים על תעסוקת מבוגרים והעסקתם. ממצאי המחקר הראו, כי על אף שמעמד הקביעות מספק ביטחון תעסוקתי לעובדים, לתפיסת המעסיקים הוא גם מצמצם את מוטיבציית העובדים ללמוד ולהתקדם ומשמר בינוניות. התוצאה היא, שמעמד הקביעות מקדם דעה שלילית אצל מעסיקים בנוגע לעובדים מבוגרים. דעה שלילית זו, גם אם אינה נכונה, משפיעה לרעה על סיכויי ההעסקה של מבוגרים באופן כללי.

חוק גיל הפרישה, המאפשר למעסיקים לפטר עובדים עם הגיעם לגיל המוגדר בחוק ללא קשר לתפקודם, הוא גם עוגן וסמן גילי המשפיע על ההחלטות הארגוניות של המעסיקים. הממצאים מראים, כי גיל הפרישה נתפס ברמה ארגונית כברירת מחדל ולא כנקודת החלטה

בנוגע להמשך העסקה. יתרה מכך, בעיני חלק מן המעסיקים חוק גיל הפרישה הוא הזדמנות נוחה לסיום עבודתם של עובדים עם הגיעם לגיל זה מבלי שהם נדרשים לנמק את הפרידה. עוד עלה מן המחקר, כי גיל הפרישה משפיע על קבלת החלטות הנוגעות להמשך מסלול העסקת העובד המבוגר, קידומו או הכשרתו, משום שמעסיקים רבים בוחנים את משך השנים שנותרו לעובד המבוגר בארגון עד שיגיע לגיל הפרישה ובהתאם לכך ממעטים להקצות לו משאבים ארגוניים. בכך הם פוגעים במסוגלות התעסוקתית של העובד ובהזדמנויות התעסוקתיות שלו. העובדה לפיה הייתה עלייה בגיל הפרישה האפקטיבי במדינות שבהן עלה גיל הפרישה הקבוע בחוק, מהווה תמיכה לממצאי המחקר (OECD, 2023).

מחקר זה מספק תמונת מצב עדכנית של עמדות ותפיסות מכלילות של מעסיקים בישראל בנוגע לעובדים מבוגרים, והוא מציע תובנות בנוגע להתמודדות עם גילנות בשוק העבודה. ממצאי המחקר מצביעים על הזדמנויות לקידום העסקת מבוגרים, שאת חלקן אפשר לממש כבר בטווח הקצר, ועל הדרכים לצמצום חסמים בטווחים הבינוני והארוך. על רקע ממצאים אלה, המחקר מציע מודל מארגן לקידום העסקת מבוגרים, המשלב פעולות בשלוש רמות התערבות: הארגון, המשק והמדיניות האוניברסלית.

רמת הארגון: כדי להעלות את הסיכוי שארגונים יעסיקו עובדים מבוגרים ויתמודדו עם חסמים הנובעים מתפיסות מכלילות ומחוסר ניסיון בעבודה לצד מבוגרים, מוצע:

1. לפתח מומחיות ייחודית בהשמת עובדים מבוגרים ובהעלאת המודעות לנושא בקרב עובדי משאבי אנוש.
2. לקדם פעולות הסברה והדרכה בארגונים בנוגע לערך הכלכלי הטמון בהעסקת עובדים מבוגרים ולתת כלים למנהלים ישירים בנוגע לדרכי ניהול של עובדים מבוגרים.
3. לגבש מנגנון ארגוני לקבלת החלטות בנוגע לעובדים המתקרבים לגיל פרישה, אשר יסייע להפוך נקודה זו מברירת מחדל לצומת החלטה, וכן יסייע בהיערכות ארגונית לשימור עובדים מבוגרים על ידי שינוי תפקיד, התאמת סביבת העבודה או צמצום היקף המשרה.

רמת המשק: המחקר זיהה נקודות השקה אחדות בין צרכים המצויים ברמת הענף הכלכלי, צרכים ברמת הארגון וצרכים וכישורים של עובדים מבוגרים. על בסיס נקודות השקה אלה, מוצע:

1. לשלב עובדים מבוגרים בתפקידים שנתפסים כמתאימים למבוגרים.
2. לשלב עובדים מבוגרים בארגונים שבהם יש יותר פתיחות לגיוון גילי, למשל בתעשיות מסורתיות יותר.

3. לגבש מנגנון קבע לזיהוי הזדמנויות לתעסוקת מבוגרים ברמת שוק העבודה, שמטרתו לאתר נקודות השקה בין צרכים ענפיים וארגוניים לבין צרכיהם של עובדים מבוגרים וכישוריהם. דוגמה לכך היא הזדמנות שזוהתה במחקר לשלב עובדים מבוגרים בעלי רקע טכנולוגי בארגונים שפעילותם העיקרית אינה טכנולוגית, שבהם אכן זוהתה נכונות רבה יותר להעסיק עובדים מבוגרים.

רמת המדיניות: מוצע לבחון מחדש את המדיניות האוניברסלית המשפיעה על העסקת מבוגרים:

1. לבחון מחדש את מבחן ההכנסה לקבלת קצבה.
2. לשנות את המונח "גיל פרישה" כך שישקף כי זהו שלב החלטה בנוגע להמשך התעסוקה ולא פרישה כברירת מחדל ולבחון את הצורך בגיל פרישת חובה. אומנם במחקר הנוכחי חוק גיל הפרישה לא נבחן בכלים המתאימים שיאפשרו המלצה על שינוי מדיניות, אך זהו היבט בלתי נפרד מנושא תעסוקת המבוגרים. חשוב להביא בחשבון את עמדות המעסיקים בדיון הציבורי בנושא.

מקורות

אוסטרובסקי ברמן, א', שנור, י', שני, ה', תירוש, א', סומך, ס' ורזניצקי, ש' (2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים*. דמ-954-23. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

הנדלס, ש' (2014). *תעסוקת מבוגרים במגזר העסקי – נקודת מבטם של המעסיקים*. משרד הכלכלה.

מינהל מחקר וכלכלה (2011). *שוויון הזדמנויות, אפליה בעבודה והעסקה רבגונית, עמדות ותפיסות מנהלים במגזר העסקי*. משרד הכלכלה.

כספי, א' (2013). תעסוקת פורשים שיצאו לגמלאות: פורשים (גברים בני 67+ ונשים בנות 62+) בשוק העבודה בישראל: נתונים, חסמים להשתלבותם והדרכים להתמודדות עמם. *גרונטולוגיה וגריאטריה, מ*(1), 31-54.

שנור, י' וכהן, י' (2023). *בני 65+ בישראל שנתון סטטיסטי, 2022*. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט ברוקדייל.

Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, *19*(4), 403-406.

Allen, M. W., Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., & Reid, M. F. (2006). Making sense of the barriers women face in the information technology work force: Standpoint theory, self-disclosure, and causal maps. *Sex Roles 54*, 831-844.

Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, *66*(6), 724-738.

Bednarska-Wnuk, I., & Syper-Jędrzejak, M. (2015). The meaning of stereotypes in the workplace in respect of employability. *Journal of Positive Management, 6*(2), 88-102.

Braun, V., & Clarke. V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

Braun, V., & Clarke, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, *26*(2), 120-123.

Breneman, D. W. (1997). *Alternatives to tenure for the next generation of academics*. Stylus Publishing (VA).

Chou, R. J. A., & Choi, N. G. (2011). Prevalence and correlates of perceived workplace discrimination among older workers in the United States of America. ***Ageing and Society, 31*****, 1051-1070.**

Dordoni, P., & Argentero, P. (2015). When age stereotypes are employment barriers: A conceptual analysis and a literature review on older workers stereotypes. ***Ageing International*****,** ***40*****, 393-412.**

Jost, J., & Hamilton, D. (2005). Stereotypes in our culture. In J. Dovido, P. Glick, & L. Rudman, L. (Eds.), ***On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport*** **(1st Ed.) (pp. 208-224). Blackwell Publishing.**

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. ***Journal of Personality and Social Psychology*****,** ***46*****(4), 735.**

Falkenberg, L. (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. ***Journal of Management*****,** ***16*****(1), 107-118.**

Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers' core self-evaluations. ***Frontiers in Psychology*****,** ***7*****, 229765.**

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. ***The Gerontologist*****,** ***58*****(2), e1-e14.**

Henkens, K., & Solinge, H. (2013). ***Returning to work after retirement: Who, what and why? Netspar Discussion Papers*****; No. 09/2013-029.**

Iversen, T. N., Larsen, L., & Solem, P. E. (2009). A conceptual analysis of ageism. ***Nordic Psychology, 61*****(3), 4-22.**

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. ***Journal of Managerial Psychology, 28*****(7/8), 741-760.**

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualization of 'older' from an organizational decision maker perspective. ***Human Resource Management Journal, 24*****(4), 374-393.**

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. ***Personnel Psychology*****,** ***65*****(4), 821-858.**

OECD (2021). ***Pensions at a glance 2021: OECD and G20 Indicators*****. OECD Publishing.**

Silverman, A. M., & Cohen, G. L. (2014). Stereotypes as stumbling-blocks: How coping with stereotype threat affects life outcomes for people with physical disabilities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *40*(10), 1330-1340.

Turek, K., & Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society, 34*(4), 550-570.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: *Heuristics and Biases. Science, 185*(4157),1124-1131.

Van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower, 41*(5), 535-550.

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review, 36*(2), 309-330.

פרק 10

הקשר בין תפיסות הזדקנות ורווחה נפשית–פסיכולוגית לגילנות בעבודה בחיים המאוחרים[31]

אסף סוברי ואהוד בודנר

מבוא

אוכלוסיית הזקנים בעולם עולה בהתמדה. בישראל מהווים בני 65 ומעלה מעל 1.2 מיליון איש, שהם 12.1% מכלל האוכלוסייה (הלמ"ס, 2020). בשל כך ובעקבות עלייה בכמות העובדים המבוגרים ובהתארכות שנות עבודתם, גובר העניין בקשרים שבין גיל העובד, תפוקתו ורווחתו הנפשית לבין היחס כלפי העובד המבוגר (Hertel & Zacher, 2018).

גילנות, האופן שבו אנשים חושבים (סטריאוטיפים), מרגישים (דעות קדומות) ומתנהגים (אפליה) כלפי עצמם וכלפי אחרים בשל גילם המתקדם, היא תופעה נפוצה (WHO, 2021). זקנים, בין היתר, נתפסים כחסרי יכולת, איטיים ושברירים (North & Fiske, 2013). על פי תיאוריית התגלמות הסטריאוטיפ (Levy, 2009), חשיפה מתמשכת, החל מתקופת הילדות ולאורך החיים, לתיוגם השלילי של זקנים, מובילה להפנמת סטריאוטיפים מיוחסי גיל. בהגיענו לגיל זיקנה אלה עלולים להפוך לגילנות עצמית ולהתקשר לאופן שבו אנו תופסים הזדקנות בכלל והזדקנות עצמית בפרט. תפיסות שליליות של הזדקנות עשויות להשפיע

31 עיקרי הממצאים המובאים בפרק זה פורסמו במאמר:

Suberry, A., & Bodner, E. (2024). Psychological well-being and self-aging attitudes moderate the association between subjective age and age discrimination in the workplace. *Behavioral Sciences, 14*(9), 742.

לרעה על בריאותם הפיזית ועל רווחתם הנפשית של זקנים, על תפקודם הקוגניטיבי ועל משך חייהם (Ayalon & Tesch-Römer, 2018).

תוצאותיה ההרסניות של תופעת הגילנות והעלייה בשיעור העובדים המבוגרים, אשר עשויים להיות קורבנות ליחס שלילי ומפלה, הביאו את המחקר הנוכחי לבחון שלושה משאבי נפש כאמצעים להתמודדות עם אפליה נתפסת במקום העבודה. בהקשר זה, המחקר בודק: (1) את התרומה של תפיסת גיל סובייקטיבי צעיר; (2) את התרומה של תפיסת הזיקנה כתקופה עם פחות אובדנים; (3) את התרומה של רווחה נפשית-פסיכולוגית לאפליה נתפסת בעבודה.

אפליה בעבודה על רקע גיל

גילנות בעבודה מתבטאת באופנים פורמליים ובלתי פורמליים של תיוג ואפליה. על אף שאפליה על רקע גיל אינה חוקית (טביביאן-מזרחי, 2007), הרי שמדובר בתופעה רווחת (דורון וקליין, 2010), ששיעוריה, על פי דיווחם של עובדים מבוגרים, בין 48.1% (Kim et al., 2015) ל-81% (Chou & Choi, 2011) והם עשויים להאמיר אף ל-91% (Palmore, 2004). כך למשל, כשנשלחו קורות חיים בדויים למקומות עבודה, שהיו זהים מלבד גילו של מבקש העבודה, נמצא שיעור גבוה יותר של צעירים שזומנו לריאיון עבודה בהשוואה למבוגרים שזומנו (בן-הדור ואח', 2005). בתעשיית ההיי-טק נפוצה העלאת תנאי סף לגיל מתכנתים, בשל תפיסה שגויה שעובדים מבוגרים לא מוכנים לנסות טכנולוגיות חדשות, ובכך הוגבלה כניסת אוכלוסיית גיל הביניים לשוק העבודה (Mourshed et al., 2021).

גילנות במקום העבודה מתבטאת במניעת קידום ובהעדפה של קליטת צעירים (Posthuma & Guerrero, 2013). מבוגרים מתויגים כחסרי גמישות, נמנעים משינויים ועם מסוגלות נמוכה לרכישת מיומנויות חדשות (Kite et al., 2005). מגמה זו הפוכה להתרשמות שעובדים מבוגרים הם מסורים ואמינים יותר מצעירים (Marcus et al., 2016). על כן, ממשלות מעודדות את הארכת שנות העבודה, ואף בישראל קיימת עלייה בשיעור עובדים בני 65 ומעלה מ-18% ל-21% בין השנים 2015-2020 (הלמ"ס, 2020). העלייה בשיעור העובדים המבוגרים הצפויים להיות קורבנות ליחס שלילי ומפלה מדאיגה, לאור ההשפעות השליליות של גילנות על רווחתם ובריאותם של אנשים מבוגרים (WHO, 2021).

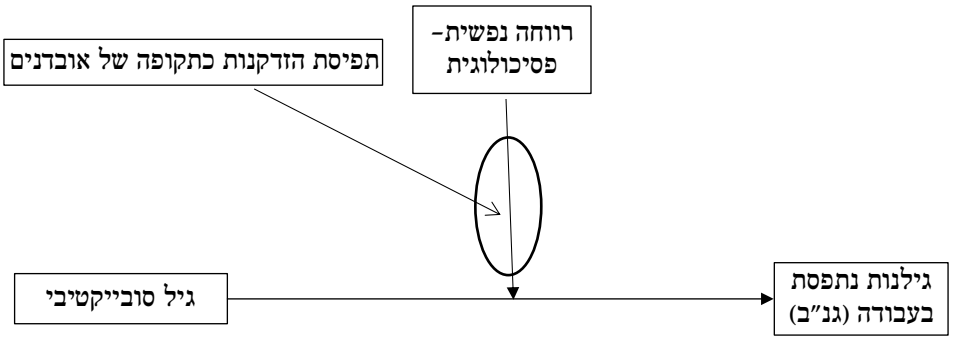
פרק זה מתמקד בתפיסה עצמית של עובדים מבוגרים בהקשר של אפליה על רקע גיל בעבודה ובוחן מחקרית מה מחליש אותה. נבהיר שאין מדובר בתפיסה כללית של עמדות גילניות כלפי מבוגרים, אלא בהחלת התפיסות הללו על העצמי. נכנה את התפיסה: גילנות נתפסת בעבודה (להלן גנ"ב). כפי שצוין, גנ"ב מתקשרת למידת היצרנות, הרווחה הנפשית והתוכניות העתידיות עם הפרישה לגמלאות. קשר שלילי נמצא בין גנ"ב למסוגלות עצמית (Palmore, 2005), למחויבות ארגונית ולשביעות רצון מהחיים וממעורבות בעבודה

(Minnotte, 2012; Orpen, 1995; Redman & Snape, 2006). בדומה לקשר שנמצא בין אפליה גזעית, מגדרית או בקרב אוכלוסיות מגוונות לבין בריאות נפשית נמוכה, גם אפליה על רקע גיל מהווה גורם שנקשר עם פחות רווחה נפשית ועם דיכאון וחרדה (Corning, 2002).

האם עובד שנהנה מפחות רווחה נפשית ידגים יותר גנ"ב? האם מתקשרים גיל סובייקטיבי צעיר ותפיסות הזדקנות חיוביות לפחות גנ"ב? מחקרים מרמזים, כי משאבי נפש, דוגמת גיל סובייקטיבי צעיר, רווחה נפשית-פסיכולוגית ותפיסות הזדקנות חיוביות, מתקשרים לגנ"ב, אך מה לגבי השילוב בין השלושה? המחקר הנוכחי יבחן זאת באמצעות מודל תיאורטי, שנבחן אמפירית באמצעות שש השערות, הכוללות השערת מיתון כפול (Hayes, 2018; model 3). כלומר, המודל בוחן את האופן שבו שלושה משתנים בלתי תלויים מתקשרים באופן משולב למשתנה התלוי, תוך פיקוח על מערכת הקשרים שבין המשתנים הבלתי תלויים (בנפרד ובמשולב) לבין המשתנה התלוי (כפי שמוצג בתרשים 1). השערות המחקר הן:

1. גיל סובייקטיבי צעיר יתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.
2. יותר רווחה פסיכולוגית תתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.
3. תפיסת הזיקנה כתקופה עם פחות אובדנים תתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.
4. בקרב אנשים בני 50 ומעלה, עם רווחה נפשית-פסיכולוגית נמוכה יותר (בהשוואה לאלה עם רווחה נפשית-פסיכולוגית גבוהה), גיל סובייקטיבי צעיר יתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.
5. בקרב אנשים בני 50 ומעלה, עם תפיסת יותר אובדנים בזיקנה (ולא בקרב אלה עם תפיסת פחות אובדנים בזיקנה), גיל סובייקטיבי צעיר יתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.

תרשים 1. מודל המחקר



6. גיל סובייקטיבי צעיר יתרום לפחות גילנות נתפסת במקום העבודה, בקרב בני 50 ומעלה, עם תפיסות של פחות רווחה נפשית-פסיכולוגית ויותר אובדנים בזיקנה, אך לא בקרב אלה שממילא מצוידים באחד משני המשאבים.

משאב הגיל הסובייקטיבי הצעיר

גיל סובייקטיבי צעיר מתבטא בהערכת הפרט את גילו כצעיר מהגיל הכרונולוגי. בני 40 ומעלה בכל העולם מייחסים לעצמם גיל צעיר יותר (Pinquart & Wahl, 2021). על פי הגישה הפסיכו-חברתית, ייחוס זה נובע ממנגנון הגנה פסיכולוגי, לפיו זקנים מאמצים תחושת צעירות כדרך להתנתק מקבוצת הגיל שלהם. כלומר, ישנם חוקרים שמבינים את הצערת הגיל כתפיסה גילנית. גישה אחרת גורסת, שהסיבה לכך היא סיבה ביולוגית, המתבטאת במצב פיזיולוגי ובריאותי תקין (Stephan et al., 2015). בגישה זו תומכים מחקרים רבים, המראים כי גיל סובייקטיבי צעיר נקשר עם ביצועים סובייקטיביים ואובייקטיביים טובים יותר בתפקודים פיזיולוגיים וקוגניטיביים, בריאות, אריכות ימים ורווחה נפשית-פסיכולוגית (Kotter-Grühn et al., 2015b; Pinquart & Wahl, 2021). בנוסף לכך, נמצא, שגיל סובייקטיבי צעיר משפיע לטובה על מוטיבציה והספקים בעבודה וממתן מתחים בעבודה ומחוצה לה (Rudolph et al., 2019; Weiss & Weiss, 2022). מחקר אורך מצא, שירידה בגיל הסובייקטיבי ניבאה עלייה במוטיבציה בעבודה (Shane et al., 2019). מחקר אחר דיווח, שעובדים מבוגרים עם גיל סובייקטיבי מבוגר הסבירו שאירועים שליליים בעבודה קשורים לגילם המבוגר. לעומתם, עובדים מבוגרים, עם גיל סובייקטיבי צעיר, דיווחו על יותר היקשרות ומחויבות לעבודה ועל רווחה נפשית רבה יותר (Armenta et al., 2018). במחקר אחר, תפיסה שלילית של גילנות ניבאה פגיעה בתפיסה העצמית של ההזדקנות, שניבאה גיל סובייקטיבי מבוגר יותר (Marquet et al., 2019).

המחקר הנוכחי מתבסס על עדויות אלה ועל קו של חשיבה, לפיו גיל סובייקטיבי צעיר מעיד על מצב פיזיולוגי וקוגניטיבי טוב, המאפשר השתלבות טובה יותר בעבודה גם בגיל מבוגר, מעורר פחות גילנות ומשתקף בפחות גנ"ב. לפיכך, **השערת המחקר הראשונה** הייתה, שגיל סובייקטיבי צעיר יתקשר לתפיסת גילנות פחותה יותר בעבודה.

משאב הרווחה הנפשית-פסיכולוגית

רווחה נפשית-פסיכולוגית היא מונח רחב, המתאר אתגרים קיומיים עמם האדם מתמודד בחתירה למיצוי הפוטנציאל שלו לתפקוד מיטבי. רווחה מסוג זה מורכבת מאוטונומיה, מצמיחה אישית, משליטה בסביבה, ממערכות יחסים חיוביות, ממטרה בחיים ומקבלה עצמית (Ryff, 2013). המונח נבדק באמצעות מאות מחקרים, בעקבותיהם פותחו תוכניות התערבות

יעילות (van Dierendonck & Lam, 2023), שחלקן הוכחו כאפקטיביות במקומות העבודה (Neumeier et al., 2017), לדוגמה, שימוש בחוזקות הפרט בדרכים יצירתיות, דמיון מודרך, הבעת הודיה לסובבים, ועוד. מחקרי אורך מצאו קשר חיובי בין רווחה נפשית לבין בריאות נפשית ופיזית (Keyes et al., 2010; Lamers et al., 2011), כגון ערכי קורטיזול נמוכים (מדד תחליפי לתחושת דחק) בקרב נשים זקנות עם רווחה נפשית גבוהה (Ryff et al., 2004). בקרב משתתפים שגילם הממוצע 67, אשר פעלו להגשמת מטרות בחיים, נמדדו שיעורי מחלות לב ותמותה נמוכים יותר (Cohen et al., 2016). תפקוד חיובי בעל משמעות ומטרה לאורך החיים ויכולת קבלה עצמית נמצאו מקטינים סיכוי למחלות ומשפרים את איכות חיי העובדים (Czekierda et al., 2017). אם כן, רווחה נפשית–פסיכולוגית תורמת לבריאות נפשית ופיזית ולהתארכות תוחלת החיים.

מחקרים מעטים בחנו את תרומתה של הרווחה הנפשית–פסיכולוגית לגילנות הנתפסת בעבודה בעובדים מבוגרים, אולם נבדק הקשר ההפוך ונמצא, כי תפיסות עבודה חיוביות מנבאות רווחה נפשית–פסיכולוגית גבוהה יותר (Ryff & Heidrich, 1997). במחקר אחר נמצא קשר שלילי בין גנ"ב והוקרה כלפי עובדים מבוגרים, שבתורה נקשרה עם רווחה נפשית גבוהה. לעומת זאת, גנ"ב התקשרה עם חוסר ביטחון בעבודה, שנקשרה עם עם פחות רווחה נפשית (Taylor et al., 2013). לפיכך, **ההשערה השנייה** של המחקר הנוכחי היא, שבמחצית השנייה של החיים, יותר רווחה פסיכולוגית תתקשר עם פחות גילנות נתפסת במקום העבודה.

משאב תפיסות הזיקנה החיוביות

תפיסות הזדקנות מתייחסות לאופן שבו האדם המתבגר תופס את תהליך הזדקנותו. התובנה שהזמן חולף ונותר לאדם פחות זמן לחיות, לצד החשיפה המתמדת לאובדנים עם העלייה בגיל (למשל ביכולות פיזיות), מאתגרת את התהליך המורכב של התמודדות והסתגלות בגיל המבוגר. יכולתו של הפרט המזדקן שלא להקנות משקל לאובדנים המתרחשים בזיקנה יכולה לפצות על הפגיעות הנוירולוגיות שמופיעות בגיל המבוגר (Charles, 2010). יכולת זו מקשה על התאוששות מאיומים נתפסים ולכן היא עשויה להיחשב כמשאב חיובי שיתקשר לפחות גנ"ב.

תיאוריית החוזק והפגיעות (Charles, 2010) מתמקדת בתפיסת האובדנים המתעצמים עם הגיל המבוגר. לפי התיאוריה, בקרב זקנים מתפתחת יכולת ויסות רגשית טובה לצד מורכבות רגשית עשירה, המשלבת בין חוויות רגשיות חיוביות ושליליות. אולם כאשר זקנים נחשפים ללחצים, הם נוטים להגיב בעוררות רגשית גבוהה ומתקשים לחזור לאיזון רגשי ופיזיולוגי. לפיכך, ניתן להניח, שלצד הימנעות של עובדים בני 50 ומעלה מחשיפה ללחץ של אפליה סביב תפקודם בעבודה, הם ידגימו פגיעות רבה כשלא יצליחו שלא להיחשף

ללחץ כזה, כך שהתנהגות פוגענית, כמו התעמרות מצד מנהלים ועמיתים, הטרדה או חוסר הוקרה (Cortina et al., 2001) תעורר אצלם תגובת עקה ותוביל לגנ"ב.

לעומת זאת, טיפוח תפיסה של הזדקנות חיובית, שאינה רואה בהזדקנות תקופה של אובדנים, עשויה להגן על העובד המבוגר ולשמש כמעין חיסון המעודד התמודדות אל מול ההשפעה הפוטנציאלית המדכאת של אקלים ארגוני גילני. אכן, נמצא, שתפיסות של גילנות נקשרו לתפיסות זיקנה שליליות יותר (Han & Richardson, 2015), לגיל סובייקטיבי מבוגר יותר (Stephan et al., 2015), ליותר סימפטומים דיכאוניים, לפחות שביעות רצון בעבודה ולירידה בבריאות סובייקטיבית (Marchiondo et al., 2019). בנוסף לכך, נמצא שבני 50 ומעלה עם תפיסות זיקנה חיוביות הדגימו סיכוי נמוך יותר לחוות גילנות (Giasson et al., 2017). לפיכך, **ההשערה השלישית** היא, שתפיסת הזיקנה כתקופה עם פחות אובדנים תתקשר לתפיסה פחותה יותר של גילנות בעבודה.

כיצד מתקשרים שלושת המשאבים זה לזה ולגנ"ב? נמצא ששביעות רצון מהחיים, המהווה חלק ממרכיבי הרווחה הנפשית (Diener & Suh, 1999), נקשרה לגיל סובייקטיבי צעיר יותר (Zacher, 2022) עם תפיסות הזדקנות חיוביות יותר, הקשורות בפעולות לשיפור הבריאות (Bryant et al., 2012). מחקר אורך מצא, שגיל סובייקטיבי מבוגר מנבא פחות שביעות רצון מהחיים, כאשר תפיסות ההזדקנות חיוביות פחות, ולא כאשר תפיסות ההזדקנות חיוביות יותר (Mock & Eibach, 2011). משתתפים שחשו מבוגרים יותר דיווחו על פחות שביעות רצון מהחיים, כשנחשפו לגירוי המעורר תפיסות זיקנה שליליות ולא כשנחשפו לתפיסות זיקנה חיוביות (Eibach et al., 2010). דפוס זה מצביע על השפעתן המשמעותית של תפיסות זיקנה שליליות על רווחה נפשית, בהשוואה להשפעה המתונה יותר של תפיסות חיוביות.

מחקר רוחב זה, שהוא מחקר שדה ראשוני ואינו יכול להצביע על סיבתיות בין המשתנים, מציג מודל חדשני שעד כה לא נבדק בתחום העבודה. לאור הספרות המקצועית, המרמזת על תרומה עצמאית של כל אחד משלושת משאבי הנפש לתפיסת גילנות בעבודה, מוצע קו אחיד לשלוש ההשערות הבאות, שעוסקות בתרומת צירופי המשאבים לתפיסת גילנות בעבודה. אנו מציעים מודל תיאורטי של פיצוי, לפיו קיומו של משאב אחד מפצה על מיעוטו של האחר, כך שתרומתו של המשאב לפחות תפיסה של גילנות בעבודה תהיה חזקה יותר כשהמשאב/ים הנוספ/ים חלש/ים יותר (Baltes & Baltes, 1993). לפיכך, **ההשערה הרביעית**, השערת אינטראקציה דו-כיוונית, היא, שגיל סובייקטיבי צעיר יתרום לירידה בתפיסת גילנות בעבודה בזקנים עם רווחה נפשית-פסיכולוגית נמוכה יותר ולא בקרב זקנים עם רווחה נפשית-פסיכולוגית גבוהה. **ההשערה החמישית** היא, שגיל סובייקטיבי צעיר יתקשר לפחות תפיסת גילנות בעבודה בזקנים עם תפיסה של יותר אובדנים בזיקנה ולא בקרב

זקנים עם תפיסה של פחות אובדנים בזיקנה. **ההשערה השישית**, השערת האינטראקציה התלת-כיוונית, היא, שגיל סובייקטיבי צעיר יתרום לפחות תפיסת גילנות בעבודה בזקנים עם תפיסות של פחות רווחה נפשית-פסיכולוגית ויותר אובדנים בזיקנה, אך לא בזקנים שממילא מצוידים באחד משני המשאבים.

שיטה

משתתפים

משתתפי המחקר היו 568 יהודים בישראל הגרים בקהילה. גיל ממוצע 66.21 (*SD*=11.95, טווח: 50–95), 55.8% נשים, 76.1% נשואים, 12.9% עם השכלה יסודית, 32.9% עם השכלה תיכונית, 54.2% עם השכלה גבוהה. מרביתם דיווחו על בריאות טובה (48.4%) או טובה מאוד (21.0%). רבע (25.0%) הגדירו את מצבם הכלכלי כממוצע, ו-69.4% מעל הממוצע. המחקר מתייחס (כפי שמתייחסים מחקרים רבים בתחום), לעובדים במחצית השנייה של החיים. מאחר ש-67% מן המשתתפים ציינו שהם עובדים (אחוז גבוה באופן יחסי למחקרים קודמים), משתנה הגיל נבחן כמשתנה רציף.

כלי המדידה

שאלון תפיסת אפליה על רקע גיל בעבודה (Marchiondo et al., 2016). חושב ממוצע לתשעה פריטי השאלון (למשל, "התפקיד או המשימה שלי בעבודה הועברו למישהו אחר בעקבות הגיל שלי"; "מישהו האשים אותי בכישלונות או בבעיות עקב גילי") המדורגים בסולם שנע בין 1 (לעולם לא) ל- 5 (לעיתים קרובות מאוד). השאלון תורגם על ידי המחברים בתרגום צולב. הסולם הוכיח במדגם עקביות פנימית מצוינת (אלפא של קרונבאך = .95).

שאלון גיל סובייקטיבי (Kastenbaum et al., 1972). המשתתפים נשאלו: "בן/ת כמה את/ה מרגיש/ה רוב הזמן?" בהתייחס לארבע תפיסות גיל: נפשי, גופני, התנהגותי ומראה. הם דירגו את תשובותיהם בסולם שנע בין (1) "מאוד צעיר מגילי" ל-(5) "מאוד מבוגר מגילי" (גרסה עברית Hoffman et al., 2016). חושב ממוצע לארבעת הפריטים (ציון גבוה גיל סובייקטיבי יותר מבוגר). הסולם הוכיח במדגם עקביות פנימית גבוהה (אלפא של קרונבאך = .84).

שאלון רווחה פסיכולוגית, הכולל 10 פריטים (גרסה עברית Shrira et al., 2016), שבעה פריטי בריאות נפשית משאלון של לאמרס ועמיתים (Lamers et al., 2011), שני פריטי אופטימיות-פסימיות משאלון של קמפר ועמיתים (Kemper et al., 2013), וכן פריט הערכה עצמית משאלון של רובינס ועמיתים (Robins et al., 2001). עשרת הפריטים, שמתייחסים למרכיבי רווחה נפשית-פסיכולוגית (Ryff, 2013), מדורגים בסולם שנע בין 1 (כלל לא) ל-5

(כל הזמן). חושב ממוצע לעשרת הפריטים (ציון גבוה יותר מעיד על רווחה פסיכולוגית). הסולם הוכיח במדגם עקביות פנימית גבוהה (אלפא של קרונבאך = 89.).

שאלון תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים, הכולל ארבעה פריטים מתוך שאלון עמדות כלפי הזדקנות (Laidlaw et al., 2018), המדורגים באמצעות סולם שנע בין 1 (בכלל לא מסכים) ל-5 (מסכים ביותר) (למשל, "גיל הזיקנה הוא פרק זמן מדכדך"). בוצע היפוך כיוון (רמת ההסכמה משקפת פחות אובדנים) וחושב ממוצע. הסולם הוכיח במדגם עקביות פנימית גבוהה (אלפא של קרונבאך = 81.).

משתני הבקרה כללו גיל, מין, השכלה (בסולם שנע בין 1 [ללא השכלה פורמלית] עד 7 [תואר שני ומעלה]), מצב משפחתי (1 = רווק, גרוש או אלמן; 2 = נשוי או מתגורר עם בן/בת זוג וקודד ל- 0 = ללא בן/בת זוג ו- 1 = נשוי או בזוגיות), תעסוקה (0=לא, 1=כן) ובריאות סובייקטיבית בדיווח עצמי (נע בין 1 [לא טוב בכלל] ל-5 [טוב מאוד]).

הליך

המשתתפים גויסו בשכונותיהם ובמקומות עבודה גדולים, בין נובמבר 2019 לפברואר 2020. הקריטריונים להכללה היו גיל 50 ומעלה, דוברי עברית החיים בקהילה, ללא ליקוי קוגניטיבי מדווח. המשתתפים חתמו על טופס הסכמה מדעת וענו על שאלון מקוון. מספר המשתתפים שלא השלימו את המענה היה זניח (n=4). אנונימיות המשתתפים נשמרה. המחקר קיבל את אישורה של ועדת אתיקה של אוניברסיטת בר-אילן.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים בוצע בתוכנת SPSS 27. חושבו סטטיסטיקה תיאורית וקורלציות ראשוניות בין משתני המחקר ולצורך בדיקת ההשערות (תפיסת גילנות במקום העבודה כמשתנה תלוי) – ניתוחי רגרסיה היררכית, לפניהם מורכזו מנבאים רציפים לממוצע. השערות המחקר נבדקו באמצעות רגרסיה לינארית היררכית. בצעד הראשון פוקחו גיל, מין, השכלה, מצב משפחתי, תעסוקה ובריאות סובייקטיבית. בצעד השני נבדקו אפקטים עיקריים של גיל סובייקטיבי, רווחה פסיכולוגית ותפיסת הזיקנה כתקופה של אובדנים (שלוש השערות המחקר הראשונות). בצעד השלישי נבדקו שלוש האינטראקציות הדו-כיווניות (שתי השערות המחקר הנוספות). הצעד הרביעי בחן את השערת המחקר השישית (אינטראקציה תלת-כיוונית), תוך פיקוח על שלוש האינטראקציות הדו-כיווניות. מובהקות האינטראקציות נבדקה באמצעות PROCESS 3.4 (Hayes, 2018). כמו כן, נשללה מולטי-קולינריות.

תוצאות

ממוצעים, סטיות תקן ומטריצת המתאמים בין משתני המחקר מוצגים בלוחות 1, 2 (בעמ' הבא).

לוח 1. ממוצעים, סטיות תקן ומטריצת מתאמים בין משתני המחקר

	ממוצע / %	סטיית תקן	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. גילנות נתפסת בעבודה	1.44	0.74	-								
2. גיל סובייקטיבי	2.28	0.8	.23***	-							
3. רווחה נפשית-פסיכולוגית	3.94	0.62	-.45***	-.32***	-						
4. תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים	3.62	0.81	-.33***	-.27***	.44***	-					
5. גיל	66.21	11.95	.10*	.04	.01	.02	-				
6. מגדר (אישה)[א]	55.8%	-	-0.07	.08	-.06	-.02*	.02	-			
7. השכלה	5.29	1.59	-.26***	-.14***	.14***	.16***	-.04	-.08	-		
8. מצב משפחתי (נשואים)[ב]	76.1%	-	-.11**	.02	.10*	.12**	-.08	-.16***	.11**	-	
9. תעסוקה[ג]	67.1%	-	.17***	.11**	-.17***	-.05	.31***	.08	-.17***	-.12**	-
10. מצב בריאות (על פי דיווח עצמי)	3.95	0.85	-.35***	-.24***	.35***	.25***	-.14***	0	.33***	.16***	-.30***

הערה. $N=568$. מטריצת מתאמי פירסון בין משתני המחקר, מלבד מתאמי נקודה-ביסריאליים עבור מגדר ומצב משפחתי ומתאם ספירמן עבור השכלה. א מקודד 0=גבר, 1=אישה. ב מקודד 0=כעת לא נשוי, 1=כעת נשוי. ג מקודד 0=לא מועסק, 1= מועסק.

* $p < .05$, ** $p \leq .01$, *** $p < .001$

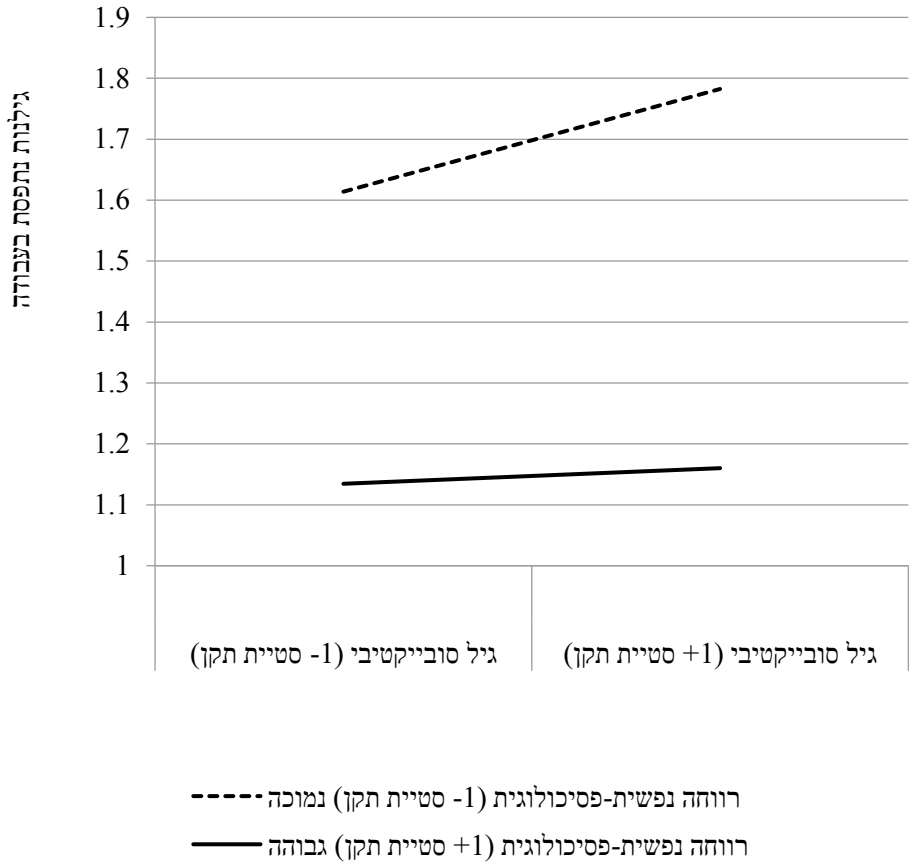
לוח 2: ממוצעים, סטיות תקן וניתוח רגרסיה היררכית של משתנים המנבאים גילנות נתפסת בעבודה

	B	β	*P*
צעד 1 (ΔR^2 = .159)			
גיל	.002	.029	.497
מגדר[א]	−.135	−.091	.026
השכלה	−.079	−.169	.000
מצב משפחתי[ב]	−.097	−.056	.170
תעסוקה[ג]	.07	.04	.307
בריאות סובייקטיבית	−.223	−.258	.000
צעד 2 (ΔR^2 = .139)			
גיל סובייקטיבי	.065	.070	.075
רווחה נפשית-פסיכולוגית	−.371	−.307	.000
תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים	−.113	−.124	.003
צעד 3 (ΔR^2 = .009)			
גיל סובייקטיבי X רווחה נפשית-פסיכולוגית	−.067	−.107	.018
גיל סובייקטיבי X תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים	.034	.048	.263
רווחה נפשית-פסיכולוגית X תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים	.009	.013	.750
צעד 4 (ΔR^2 = .021)			
גיל סובייקטיבי X רווחה נפשית-פסיכולוגית X תפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים	−.095	−.190	.000
			R2= .312

הערה: N=568. א מקודד 0=גבר, 1=אישה. ב מקודד 0=כעת לא נשוי, 1=כעת נשוי. ג מקודד 0=מועסק, 1=לא מועסק.

ניתוח הרגרסיה בוצע בארבעה צעדים: בצעד 1 נמצאו המגדר, ההשכלה והבריאות הסובייקטיבית בקשר שלילי לגנ"ב. בצעד 2 נמצא שגיל סובייקטיבי מבוגר נוטה להתקשר חיובית עם גנ"ב ($B = 0.065, \beta = 0.070, p = 0.075$), רווחה נפשית גבוהה יותר ($B = -0.371$, $\beta = -0.371, p < 0.001$) ותפיסת ההזדקנות כתקופה של פחות אובדנים ($B = -0.113$, $\beta = -0.124, p < 0.01$) בקשר הפוך לגנ"ב. לפיכך השערות 2 ו-3 אוששו והשערה 1 אוששה באופן גבולי. מתוך שלוש האינטראקציות הדו-כיווניות נמצאה רק האינטראקציה בין גיל סובייקטיבי לרווחה נפשית מובהקת ($B = -0.67, \beta = -0.107, p < 0.05$).

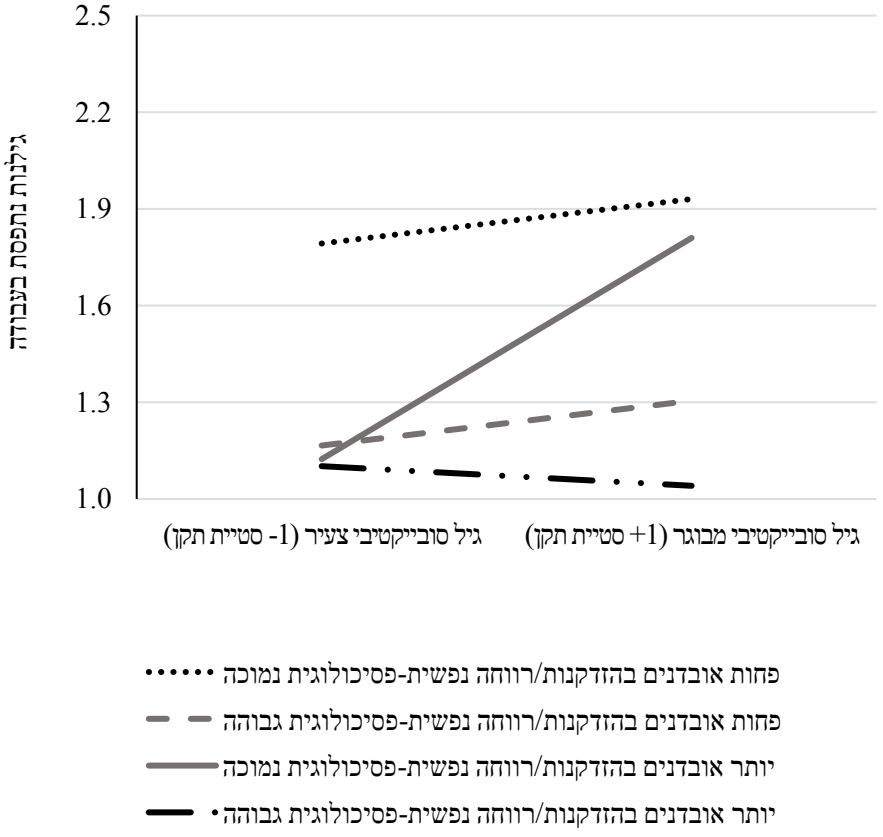
תרשים 2. אינטראקציה דו-כיוונית בין גיל סובייקטיבי לרווחה נפשית-פסיכולוגית הקשורה עם גילנות נתפסת בעבודה



בתרשים 2 ניתן לראות את תרומת הגיל הסובייקטיבי והרווחה הנפשית-פסיכולוגית לגנ"ב. בקרב משתתפים שדיווחו על רווחה נפשית נמוכה (1SD-), נמצא קשר חיובי ומובהק בין גיל סובייקטיבי לגנ"ב ($B = 0.169, p < 0.001$; עקומה תלולה של הישר המקווקו), בעוד שמשתתפים שדיווחו על רמה גבוהה של רווחה נפשית (1SD+), הדגימו קשר שאינו מובהק ($B = 0.026, p = 0.5922$; הישר המקביל לציר ה-X). לפיכך, השערה 4 אוששה. האינטראקציה בין גיל סובייקטיבי לתפיסות הזדקנות אינה מובהקת ($B = 0.034$, $\beta = 0.048$, $p = 0.263$), לפיכך השערה 5 הופרכה.

לבסוף, בהתאם להשערה השישית נמצאה אינטראקציה תלת-כיוונית בין המשתנים: גיל סובייקטיבי, רווחה נפשית-פסיכולוגית ותפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים ($B = -0.095$, $\beta = -0.190$, $p < 0.001$). משמעותם של נתונים אלה תובא בדיון שלהלן.

תרשים 3. אינטראקציה תלת-כיוונית של גיל סובייקטיבי, רווחה נפשית-פסיכולוגית ותפיסת ההזדקנות כתקופה של אובדנים הקשורים עם תפיסת גילנות בעבודה



בתרשים 3 ניתן לראות, כי הקו הרצוף מדגים קשר מובהק בין גיל סובייקטיבי לגילנות בעבודה (ככל שהגיל הסובייקטיבי מבוגר יותר קיימת עלייה בגנ"ב: $B = -0.381, p < 0.0001$) בקרב המשתתפים היותר פגיעים, שתפסו את ההזדקנות כתקופה עם *יותר* אובדנים ודיווחו על רווחה נפשית *נמוכה*. שלושת הקווים הנוספים מצביעים על קשר שאינו מובהק. בחינה של שלושת הקווים, במסגרת האינטראקציה התלת-כיוונית, מראה, שהצירוף של רווחה נפשית *גבוהה* עם תפיסה של ההזדקנות כתקופה של *יותר* אובדנים ($B = 0.068, p = 0.390$), או עם תפיסת ההזדקנות כתקופה עם *פחות* אובדנים ($B = 0.062, p = 0.262$) אינו מתקשר כקשר מובהק בין גיל סובייקטיבי לגנ"ב. כמותם גם הצירוף של רווחה נפשית *נמוכה* ותפיסת ההזדקנות כתקופה עם *פחות* אובדנים ($B = -0.042, p = 0.4359$) (העקומה עם הנקודות), שמדגים את שיעורי הגילנות הנתפסת בעבודה הגבוהים ביותר (ללא קשר לגיל הסובייקטיבי).

דיון

המחקר בחן את תרומתם של שלושה משאבים פסיכולוגיים לגנ"ב בקרב מבוגרים. נמצא, כי כל אחד מן המשאבים שנבחנו (גיל סובייקטיבי, רווחה נפשית-פסיכולוגית ותפיסת האובדנים בזיקנה) מתקשר לפחות גנ"ב וכי רווחה נפשית-פסיכולוגית היא קריטית למיתון הקשר בין גיל סובייקטיבי לגנ"ב. ממצאים אלה יוסברו להלן.

הקשר החיובי בין גיל סובייקטיבי לגנ"ב אינו מובהק. הקשר השלילי בין רווחה נפשית-פסיכולוגית לגנ"ב נמצא מובהק וגם הקשר החיובי בין תפיסת הזיקנה ככרוכה באובדנים לגנ"ב. אפשר שאי האישוש של ההשערה לגבי הקשר שבין גיל סובייקטיבי לגנ"ב מעיד, שגיל סובייקטיבי צעיר, בהיותו נקשר למשתנים ביולוגיים (למשל, ראו Chen et al., 2011), מתקשר חזק יותר לתפיסות של בריאות נפשית ופיזית (Kotter-Grühn et al., 2015a) מאשר לתפיסות של גילנות עצמית, שמתבטאות בגנ"ב. בהקשר זה, ייתכן שלא הגיל הסובייקטיבי אלא מידת היציבות בתפיסת הגיל הסובייקטיבי, היא האחראית לגנ"ב, כך שכאשר אין תפיסה יציבה של הגיל, יש יותר נטייה לייחס אירועים בעבודה כקשורים לגילנות. תמיכה לכך ניתן למצוא במחקר שהראה שתנודות בגיל הסובייקטיבי ניבאו יותר ייחוס שכזה (Armenta et al., 2018).

פרשנות זו מתכתבת עם אי-אישוש השערת המחקר החמישית, לפיה גיל סובייקטיבי צעיר יתקשר לפחות גנ"ב בקרב זקנים עם תפיסה של יותר אובדנים בזיקנה, ועם אישוש השערת המחקר השישית, לפיה הצירוף של רווחה נפשית-פסיכולוגית נמוכה ושל תפיסה של יותר אובדנים בזיקנה, ידגיש את התרומה של גיל סובייקטיבי מבוגר לגנ"ב. כלומר, ייתכן כי בעוד שגיל סובייקטיבי כמשתנה יחיד אינו תורם לתפיסת גילנות בעבודה, תפיסות סטריאוטיפיות שליליות של הגיל המבוגר שעוברות הפנמה (Levy, 2009) והופכות לתפיסות עצמיות שליליות של יותר אובדנים בהזדקנות, יכולות לתרום לתפיסת הגיל הסובייקטיבי כמבוגר יותר (Stephan et al., 2015). ממצא זה עולה בקנה אחד עם מחקר אורך, שמצא קשר הפוך בין המשתנים (Bodner et al., 2017) – שיפור בתפיסה החיובית העצמית של ההזדקנות הוביל לירידה בגיל הסובייקטיבי (ראו גם Marquet et al., 2019).

בהתאמה למחקרים קודמים, רווחה נפשית-פסיכולוגית גבוהה נקשרה לתפיסה נמוכה של גנ"ב. מחקר קודם מצא, שרווחה נפשית גבוהה יותר קשורה לפחות גילנות בעבודה, כשבסביבת העבודה קיימת הוקרה כלפי העובדים המבוגרים (Taylor et al., 2013). עוד נמצא, כי עובדים בעלי רווחה נפשית גבוהה בכל גיל נהנים מבריאות נפשית ופיזית טובה יותר (Keyes et al., 2010; Lamers et al., 2011), נעדרים פחות ממקום העבודה בעקבות מחלה ומתפקדים ביעילות (Prochaska et al., 2011).

חשיבות משאב הרווחה הנפשית-פסיכולוגית למיתון גנ"ב מתבטאת באישוש השערת המחקר הרביעית. פרשנות הממצאים באמצעות מודל פיצוי (Baltes & Baltes, 1993) משמעותה, שזמינותו של משאב (גיל סובייקטיבי או רווחה נפשית) מייתרת את תרומת המשאב האחר לגנ"ב. בהתאם, אצל אלה שדיווחו על רווחה נפשית נמוכה, ככל שהגיל הסובייקטיבי נתפס כצעיר כך דווח על פחות גילנות בעבודה. לעומתם, בעלי רווחה נפשית גבוהה דיווחו על שיעור נמוך של גנ"ב, בין אם הרגישו צעירים או מבוגרים מגילם. נציע שני הסברים לממצא שמחקר רוחב זה אינו יכול לתמוך בהם והם בגדר פרשנויות הדורשות מחקר המשך. ראשית, רווחה נפשית-פסיכולוגית איננה שביעות רצון מהחיים או אושר, אלא נשענת על הפילוסופיה האודימונית, שלפיה האדם המאושר הוא האדם הטוב, שמוציא מן הכוח אל הפועל את שטמון בו (Ryff, 2013). בהתאם לכך, נמצא, שזקנים (שרובם פרשו לגמלאות) מייחסים את העובדה שעבדו לאורך חייהם כקשורה ליותר רווחה נפשית-פסיכולוגית (Ryff & Heidrich, 1997). כלומר, מקום העבודה מהווה סביבה להתפתחות אישית, לרכישת מיומנויות, לצבירת ידע, להכרה בחוזקות ובחולשות ולבניית משמעות בחיים באמצעות עשייה יום-יומית. ייתכן שהתפתחות זו מעניקה לעובד המבוגר, הצופה את קיצה של הקריירה המקצועית, תחושת ערך שמגינה עליו מפני תפיסת גילנות בעבודה. אפשר גם שעובד כזה זוכה להערכה בבחינת נבואה המגשימה את עצמה, ולכן גם פחות תופס עצמו כסובל מגילנות בעבודה. ואכן, נמצא, שאנשים עם רווחה נפשית גבוהה יעילים יותר בעבודה ושכרם גבוה יותר (Staw et al., 1994). לפיכך, סביר להניח, שעובדים בעלי רווחה נפשית גבוהה זוכים להערכה ולהוקרה, תופסים עצמם כבעלי ערך עצמי וביטחון עצמי ולכן מדגימים פחות גנ"ב.

ממצאי המחקר הנוכחי מאששים את ההשערה השלישית, לפיה תפיסת ההזדקנות כתקופה של פחות אובדנים נקשרה לפחות גנ"ב. בהתאם לכך, מחקר אשר בחן בני 50 ומעלה (37.7% עובדים), מצא שמשתתפים אשר תפסו את ההזדקנות שלהם בצורה חיובית יותר, דיווחו על פחות גילנות (Giasson et al., 2017). הכותבים העלו את האפשרות, שמשתתפים בעלי תפיסה חיובית יותר של הזדקנות פחות נוטים להניח, שהתנהגות מעליבה כלפיהם נובעת מגילם. אפשר כי עמדה חיובית זו מייצרת יחסי גומלין חיוביים עם עמיתיהם המשמרים את תפיסות הזיקנה שלהם ככרוכות בפחות אובדן, ולא מופנית אליהם בפועל אפליה גילית. דבר זה מחזק את תפיסות הזיקנה החיובית וחוזר חלילה. פרשנויות אלה ניתנות לבחינה באמצעות מחקר אורך.

ממצאי המחקר מלמדים על התרומה הרבה של רווחה נפשית-פסיכולוגית למיתון גנ"ב. זרם הפסיכולוגיה החיובית מדגיש את הרווחה הנפשית-פסיכולוגית של האדם כגורם מרכזי באיכות חייו (Ryff, 2013). גם המגמות החדשות בחקר הזיקנה (Palgi et al., 2022)

מדגישות את חשיבותן של תפיסות ההזדקנות (views on aging) להבנת התמודדות הפרט המזדקן עם הסביבה החברתית. הממצאים מלמדים, כי שני המושגים מספקים קרקע להבנת תופעת הגילנות. עם זאת, ההשערה השישית הדגימה, בהתאם למשוער, מודל של פיצוי (Baltes & Baltes, 1993), שהדגיש את יכולתה של הרווחה הנפשית–פסיכולוגית לפצות על קיומו של גיל סובייקטיבי מבוגר ו/או של תפיסת הזיקנה כתקופה עם יותר אובדנים. לפי מודל הפיצוי, רווחה נפשית גבוהה יכולה לאפשר לפרט להחזיק בתפיסה נמוכה של גנ"ב, בעוד שרווחה נפשית נמוכה מתקשרת בתפיסה של גנ"ב, וזאת גם אם הפרט מחזיק בתפיסה של גיל סובייקטיבי צעיר, או בתפיסת הזיקנה ככרוכה בפחות אובדנים. עם זאת, האינטראקציה המשולשת שנמצאה הראתה, כי הצירוף של רווחה נפשית–פסיכולוגית נמוכה ושל תפיסת הזיקנה ככרוכה ביותר אובדנים מחדד את התרומה של גיל סובייקטיבי מבוגר לתפיסת גילנות בעבודה. כך שבקרב מי שנעדרים את שני המשאבים האחרים, מתקשרת העלייה בגיל לגנ"ב. לפיכך, נראה, כי בבואנו לבחון את התרומה של תפיסות זיקנה אחרות (גיל סובייקטיבי ותפיסות של הזדקנות) לתפיסת גילנות בעבודה, עלינו להתחשב ברווחה הנפשית–פסיכולוגית של הפרט וכי ביחסי הכוחות שבין תפיסות הזדקנות לרווחה נפשית–פסיכולוגית בהקשר של גנ"ב, ידה של הרווחה הנפשית–פסיכולוגית על העליונה. עם זאת, נדרשים מחקרים נוספים לבדיקת המנגנונים האחראים לקשר, שככל הנראה מתקיים, בין תפיסות המבוגר לבין האפליה הגילית הנתפסת בעבודה כדי לבחון אם העובדים הזקנים, שנהנים מרווחה נפשית–פסיכולוגית גבוהה, גם מקיימים קשרי תעסוקה טובים, שהופכים אותם לפחות חשופים לאפליה גילית.

לסיכום, מחקר זה הוא הראשון להראות את התרומה המשולבת של רווחה נפשית–פסיכולוגית ושתי תפיסות הזדקנות לתפיסת גילנות בעבודה. המחקר מבהיר את החשיבות הרבה של רווחה נפשית–פסיכולוגית של עובדים זקנים בחיי התעסוקה שלהם כמשאב שיכול לשפר את תפיסת האפליה בעבודה ופותח פתח למחקרי המשך בנושא. על אף שאין גישה אחת המתאימה לכולם, עובדים מבוגרים יכולים לשפר את רווחתם הנפשית באמצעות מגוון דרכים, כמו הקמת עסק עצמאי, חניכת הדור הצעיר בעבודה, השתתפות בקורסים ובהכשרות, יצירת קשרים עם עמיתים לעבודה והכרה עצמית במגבלות הגיל. בנוסף לכך, פנייה לעזרה מקצועית בעת הצורך עשויה לתרום לרווחתם תוך הפחתת תפיסת אפליה על רקע גיל במקום העבודה.

מקורות

בן-הדור ב', אבן-חיריק ע', אפלבוים א', דרייהר ה', שרון ד', כהן י' ומונדלק ג' (2005). בדיקת אפליה בשכירה לעבודה על ידי מבחני היענות. *עבודה, חברה ומשפט*, י"ב, 381-407.

דורון, י' וקליין, ע' (2010). הזירה הלא מתאימה? אפליה מטעמי גיל בראי פסיקת בית הדין האזורי לעבודה בחיפה. *עבודה, חברה ומשפט*, י"ב, 1-32.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (נובמבר 2022). *מדדים להזדקנות מיטבית בישראל 2020*.

טביביאן-מזרחי, מ' (2007). *איסור הפליה בעבודה על רקע גיל*. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

Armenta, B. M., Scheibe, S., Stroebe, K., Postmes, T., & Van Yperen, N. W. (2018). Dynamic, not stable: Daily variations in subjective age bias and age group identification predict daily well-being in older workers. *Psychology and Aging, 33*, 559-571.

Ayalon, L., & Tesch-Römer, C. (2018). *Contemporary perspectives on ageism*. Springer. Nature.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (Eds.). (1993). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. Cambridge University Press.

Bodner, E., Ayalon, L., Avidor, S., & Palgi, Y. (2017). Accelerated increase and relative decrease in subjective age and changes in attitudes toward own aging over a 4-year period: Results from the health and retirement study. *European Journal of Ageing, 14*(1), 17-27.

Bryant, C., Bei, B., Gilson, K., Komiti, A., Jackson, H., & Judd, F. (2012). The relationship between attitudes to aging and physical and mental health in older adults. *International Psychogeriatrics, 24*(10), 1674-1683.

Charles, S. T. (2010). Strength and vulnerability integration: A model of emotional well-being across adulthood. *Psychological Bulletin, 136*(6), 1068-1091.

Chen, W., Kimura, M., Kim, S., Cao, X., Srinivasan, S. R., Berenson, G. S., ... & Aviv, A. (2011). Longitudinal versus cross-sectional evaluations of leukocyte telomere length dynamics: Age-dependent telomere shortening is the rule. *Journals of Gerontology Series A: Biomedical Sciences and Medical Sciences, 66*(3), 312-319.

Chou, R. J. A., & Choi, N. G. (2011). Prevalence and correlates of perceived workplace discrimination among older workers in the United States of America. *Ageing and Society, 31*(06), 1051-1070.

Cohen, R., Bavishi, C., & Rozanski, A. (2016). Purpose in life and its relationship to all-cause mortality and cardiovascular events: A meta-analysis. *Psychosomatic Medicine, 78*(2), 122-133

Corning, A. F. (2002). Self-esteem as a moderator between perceived discrimination and psychological distress among women. *Journal of Counseling Psychology, 49*(1), 117-124.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.

Czekierda, K., Banik, A., Park, C. L., & Luszczynska, A. (2017). Meaning in life and physical health: Systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review, 11*(4), 387-418.

Diener, E., & Suh, E. M. (1999). National differences in subjective wellbeing. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 434-452). New York: Russell Sage Foundation

van Dierendonck, D., & Lam, H. (2023). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 15*(2), 594-610.

Eibach, R. P., Mock, S. E., & Courtney, E. A. (2010). Having a "senior moment": Induced aging phenomenology, subjective age, and susceptibility to ageist stereotypes. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(4), 643-649.

Giasson, H. L., Queen, T. L., Larkina, M., & Smith, J. (2017). Age group differences in perceived age discrimination: Associations with self-perceptions of aging. *The Gerontologist, 57* (suppl 2), S160-S168.

Han, J., & Richardson, V. E. (2015). The relationships among perceived discrimination, self-perceptions of aging, and depressive symptoms: A longitudinal examination of age discrimination. *Aging & Mental Health, 19*(8), 747-755.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford.

Kemper, C. J., Beierlein, C., Kovaleva, A., & Rammstedt, B. (2013). Development and validation of an ultra-short measure for the construct of optimism-pessimism-The Scale Optimism-Pessimism-2 (SOP2) (In German). *Diagnostica, 59*, 119-129.

Keyes, C. L., Dhingra, S. S., & Simoes, E. J. (2010). Change in level of positive mental health as a predictor of future risk of mental illness. *American Journal of Public Health, 100*(12), 2366-2371.

Kim, I. H., Noh, S., & Chun, H., (2015). Mediating and moderating effects in ageism and depression among the Korean elderly: The roles of emotional reactions and coping responses. *Osong Public Health and Research Perspectives, 7*(1), 3-11.

Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley Jr, B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues, 61*(2), 241-266.

Kotter-Grühn, D., Neupert, S. D., & Stephan, Y. (2015a). Feeling old today? Daily health, stressors, and affect explain day-to-day variability in subjective age. *Psychology & Health, 30*(12), 1470-1485.

Kotter-Grühn, D., Kornadt, A. E., & Stephan, Y. (2015b). Looking beyond chronological age: Current knowledge and future directions in the study of subjective age. *Gerontology, 62*(1), 86-93.

Laidlaw, K., Kishita, N., Shenkin, S. D., & Power, M. J. (2018). Development of a short form of the Attitudes to Ageing Questionnaire (AAQ). *International Journal of Geriatric Psychiatry, 33*(1), 113-121.

Lamers, S. M., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the mental health continuum-short form (MHC-SF). *Journal of Clinical Psychology, 67*(1), 99-110.

Levy, B. (2009). Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. *Current Directions in Psychological Science, 18*(6), 332-336.

Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and validation of the workplace age discrimination scale. *Journal of Business and Psychology, 31*(4), 493-513.

Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. ***The Journals of Gerontology: Series B, 74*****(4), 655-663.**

Marcus, J., Fritzsche, B. A., Le, H., & Reeves, M. D. (2016). Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale. ***Journal of Managerial Psychology, 31*****, 989-1004.**

Marquet, M., Chasteen, A. L., Plaks, J. E., & Balasubramaniam, L. (2019). Understanding the mechanisms underlying the effects of negative age stereotypes and perceived age discrimination on older adults' Well-being. ***Aging & Mental Health, 23*****(12), 1666-1673.**

Minnotte, K. L. (2012). Perceived discrimination and work-to-life conflict among workers in the United States. ***The Sociological Quarterly, 53*****(2), 188-210.**

Mock, S. E., & Eibach, R. P. (2011). Aging attitudes moderate the effect of subjective age on psychological well-being: evidence from a 10-year longitudinal study. ***Psychology and Aging, 26*****(4), 979-986.**

Mourshed, M., Jaffer, A., Cashman, H., Ruiz, K. S., & Sikes, J. (2021). ***Meeting the world's midcareer moment*****. Generation.**

Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. ***European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*****(4), 555-573.**

North, M. S., & Fiske, S. T. (2013). A prescriptive intergenerational-tension ageism scale: Succession, identity, and consumption (SIC). ***Psychological Assessment, 25*****(3), 706-713.**

Orpen, C. (1995). The effects of perceived age discrimination on employee job satisfaction, organizational commitment, and job involvement. ***Psychology, 3*****(1), 55-56.**

Palgi, Y., Shrira, A., & Diehl, M. (Eds.). (2022). ***Subjective views of aging: Theory, research, and practice*** **(Vol. 33). Springer Nature.**

Palmore, E. B. (2004). Research note: Ageism in Canada and the United States. ***Journal of Cross-Cultural Gerontology, 19*****(1), 41-46.**

Palmore, E. (2005). Costs of ageism. In E. B. Palmore, L. G. Branch, & D. K. Harris (Eds.), ***Encyclopedia of ageism*** **(pp. 80-84). Haworth Press.**

Pinquart, M., & Wahl, H. W. (2021). Subjective age from childhood to advanced old age: A meta-analysis. ***Psychology and Aging, 36*****(3), 394-406.**

Posthuma R. A., & Guerrero L. (2013). Age stereotypes in the workplace: Multidimensionality, cross-cultural applications, and directions for future research. In J. Field, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), ***The Sage handbook of aging, work and society*** **(pp. 250-265). Sage.**

Prochaska, J. O., Evers, K. E., Johnson, J. L., Castle, P. H., Prochaska, J. M., Sears, L. E., Rula, E. Y., & Pope, J. E. (2011). The well-being assessment for productivity. ***Journal of Occupational & Environmental Medicine, 53*****(7), 735-742.**

Redman, T., & Snape, E. (2006). The consequences of perceived age discrimination amongst older police officers: Is social support a buffer? ***British Journal of Management, 17*****(2), 167-175.**

Robins, R. W., Hendin, H. M., & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring global self-esteem: Construct validation of a single-item measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. ***Personality and Social Psychology Bulletin, 27*****(2), 151-161.**

Rudolph, C. W., Kunze, F., & Zacher, H. (2019). Getting objective about subjective age: Introduction to a special issue. ***Work, Aging and Retirement, 5*****(4), 265-272.**

Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. ***Psychotherapy and Psychosomatics, 83*****(1), 10-28.**

Ryff, C. D., & Heidrich, S. M. (1997). Experience and well-being: Explorations on domains of life and how they matter. ***International Journal of Behavioral Development, 20*****(2), 193-206.**

Ryff, C. D., Singer, B. H., & Dienberg Love, G. (2004). Positive health: Connecting well–being with biology. ***Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 359*****(1449), 1383-1394.**

Shane, J., Hamm, J. M., & Heckhausen, J. (2019). Subjective age at work: Feeling younger or older than one's actual age predicts perceived control and motivation at work. ***Work, Aging and Retirement, 5*****, 323-332.**

Shrira, A., Bodner, E., & Palgi, Y. (2016). Positivity ratio of flourishing individuals: Examining the moderation effects of methodological variations and chronological age. ***The Journal of Positive Psychology, 11*****(2), 109-123.**

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. ***Organization Science*****, 5(1), 51-71.**

Stephan, Y., Sutin, A. R., & Terracciano, A. (2015). How old do you feel? The role of age discrimination and biological aging in subjective age. ***PLoS One, 10*****(3), e0119293.**

Taylor, P., McLoughlin, C., Meyer, D., & Brooke, E. (2013). Everyday discrimination in the workplace, job satisfaction and psychological wellbeing: Age differences and moderating variables. ***Ageing & Society, 33*****(7), 1105-1138.**

Weiss, D., & Weiss, M. (2022). Beyond chronological age: Alternative age constructs and their implications in the work context. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), ***Age and work: Advances in theory, methods, and practice*** **(pp. 47-62). Routledge.**

World Health Organization (2021). ***Global report on ageism: Executive summary*****.**

Zacher, H. (2022). Subjective views of aging at work and in the retirement transition. In Y. Palgi, A. Shrira, & M. Diehl (Eds.), ***Subjective views of aging: Theory, research, and practice*** **(pp. 347-363). Springer.**

שער שלישי

הזדקנות ופרישה מעבודה

פרק 11

תמורות בתרבות הפרישה – הזדקנות האוכלוסייה כמנוע שינוי

יצחק שנור ונועם דוידוביץ׳

מבוא

האפשרות לפרוש לגמלאות, פרישה המעוגנת בחוק ובמערכת תומכת, נוצרה בסוף המאה ה-19 על ידי הקנצלר הגרמני ביסמארק, שאף קבע את גיל הפרישה כ-65 לגבר וכ-60 לאישה (Social Security History, 2024). בפועל, תוחלת החיים הנמוכה באותה עת, לצד תרבות העבודה המקובלת, שבה אנשים נהגו לעבוד מילדותם ועד מותם, הביאו לכך שמעטים אכן הפסיקו לעבוד ומימשו את האפשרות לפרוש לגמלאות. העלייה בתוחלת החיים, ההסדרה בחוק של גילי פרישה ויצירתן של מערכות הפנסיה במחצית הראשונה של המאה ה-20, הביאו לכך שנוצרה בחייהם של אנשים תקופת זמן משמעותית שלא כללה שגרת עבודה. שיעורי הפורשים מעבודה עלו בהדרגה: ב-1880 כחמישית בלבד מהגברים המבוגרים בארצות הברית פרשו מעבודתם, ב-1950 שיעור הפורשים עלה למחצית, וב-2000 שיעור הפורשים כבר טיפס ל-80% (Fischer & Hout, 2006). מגמות דומות נרשמו גם באירופה, במדינות כמו בריטניה, צרפת וגרמניה, ואף בישראל (Gendell, 1998).

תקופת חיים חדשה זו, של פרישה מעבודה, זכתה לשמות שונים, כגון ״גיל הזהב״ או ״הגיל השלישי״ (Schuck, 2010) וסביבה נוצרה תרבות של סגנון חיים וכלכלת צריכה. ממחצית המאה ה-20 תקופת חיים זו נתפסה כתקופה שבה זוכים אנשים להגשים את חלומותיהם. עם זאת, לקראת סוף המאה ה-20 וראשית המאה ה-21, השתנתה הגישה כלפי תקופה זו, הן בדרך שבה היא נתפסת על ידי קובעי מדיניות והן בדרך שבה עובדים תופסים אותה, ובהתאם חלו שינויים בשיעורי הפורשים מעבודה ובאופייה של תקופת חיים זו.

בפרק זה נסקור שלושה צירים מרכזיים, השזורים זה בזה ומניעים זה את זה: שינויים דמוגרפיים, חקיקה ומדיניות, ותרבות הפרישה. נבחן מהם השינויים הדמוגרפיים שחלו מתחילת המאה ה-20 ובאיזה אופן הם הובילו להתפתחותה של תרבות הפרישה וליצירת מדינות וחקיקה בנושא זה, בישראל ובעולם.

התבססות גיל 65 כגיל הפרישה והיווצרותם של מנגנוני פנסיה

כאמור, מנגנון הפרישה המעוגן בחוק נוצר לראשונה בסוף המאה ה-19 וגיל הפרישה נקבע ל-65 לגבר ו-60 לאישה. קביעה זו נתפסה אומנם כצעד סוציאליסטי, אך תוחלת החיים באירופה באותה עת הייתה כ-36 שנים (ראו תרשים 1 בעמ' הבא). אין זה אומר שרק מעטים הגיעו לגיל הפרישה. תוחלת החיים באותה עת הושפעה מאוד מתמותת תינוקות (Griffin, 2008) ולכן קשה לדעת כמה אנשים זכו להגיע בפועל לגיל 65. אך אין להתעלם מכך, שבעת קביעת מנגנון הפרישה הייתה תוחלת החיים נמוכה בכ-30 שנים מגיל הפרישה.

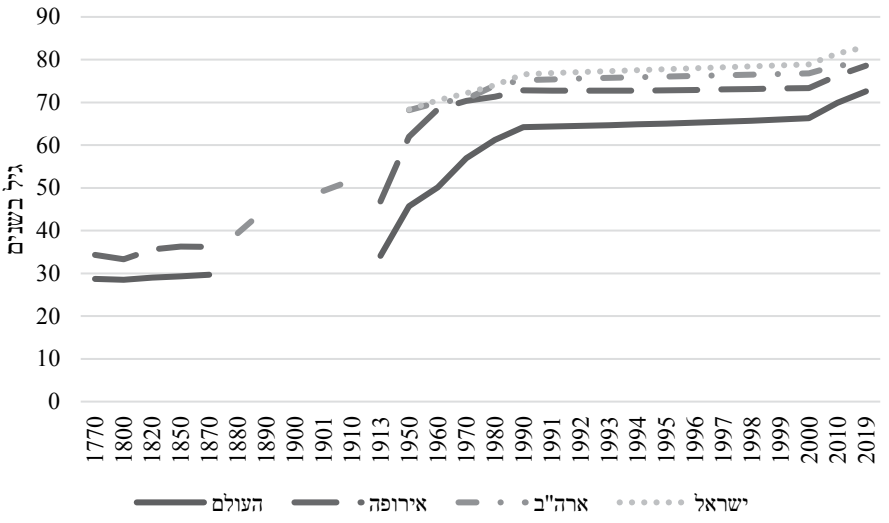
בתחילת המאה ה-20, פרישה מעבודה בגיל הזיקנה לא הייתה מאורע שכיח והיא קרתה בעיקר כהכרח עקב ירידה במצב הבריאות וביכולות פיזיות ונפשיות, לאור כך שהעבודה הייתה פיזית ברובה (Costa, 1998). לכן נתפסה הפרישה בעיקר באור שלילי, כתקופה לא פרודוקטיבית, שבה העובד אינו כשיר עוד למלא את תפקידו הייעודי בחברה, וכשלב האחרון בחייו המגיע לפני מותו (Vickerstaff & Martin, 2015). בנוסף לכך, פרישה מעבודה הצריכה מהעובד להחזיק במשאבים כלכליים לתחזוקת הוצאותיו השוטפות. מסיבה זו בתחילת המאה פרישה מעבודה נתפסה כמותרות של מעטים שיכולים היו להרשות זאת לעצמם, או לחלופין כנזקקות של אלו שנאלצו להיתמך כלכלית באחרים (Zickar, 2013). בהיעדר קרנות פנסיה מוסדרות, רבים חסכו סכומים מועטים בלבד לאורך מחזור חייהם כעובדים, ולכן המשיכו להתגורר עם ילדיהם הבוגרים, שכלכלו אותם ואפשרו להם לקיים רמת חיים מינימלית.

שינויים דמוגרפיים בפרספקטיבה היסטורית

אחד השינויים העיקריים שהניעו את היווצרותה של תקופת הפרישה במתכונתה המוכרת כיום היא העלייה בתוחלת החיים שהתחוללה במהלך המאה ה-20. במאה ה-19 לא חלו כמעט שינויים בתוחלת החיים והיא עלתה בכ-3.5 שנים בלבד (ראו תרשים 1 בעמ' הבא). לעומת זאת, המאה ה-20 הביאה עימה התפתחויות טכנולוגיות ושינויים רבים בכל תחומי החיים וגם בתחום ההיגיינה הביתית, ואלו תרמו לשינויים משמעותיים בתוחלת החיים.

ראשית, חלה ירידה בתמותת תינוקות, המשפיעה באופן ישיר על עלייה בתוחלת החיים. שנית, הכנסת הפניצילין לשימוש לקראת אמצע המאה ה-20 תרמה תרומה חשובה נוספת לעלייה בתוחלת החיים. בהמשך, במחצית השנייה של המאה ה-20 היו אלו פיתוחים רפואיים וטכנולוגיים שאפשרו איתור מוקדם של מחלות ודרכי התמודדות חדשות ומשופרות, שיפור בתזונה ובגישה למזון בריא או לוויטמינים והופעתה של התמחות רפואית גריאטרית, המיועדת לטיפול בבני הגיל השלישי. כל אלו תרמו להארכת משך החיים בגיל זיקנה. בסך הכול שינויים אלו תרמו לתוספת של 34.3 שנים במהלך המאה ה-20 (Roser et al., 2013). הארכת משך החיים הממוצע בכ-30 שנים הוא הבסיס להיווצרותן של תקופת הפרישה מעבודה ושל תרבות הפרישה.

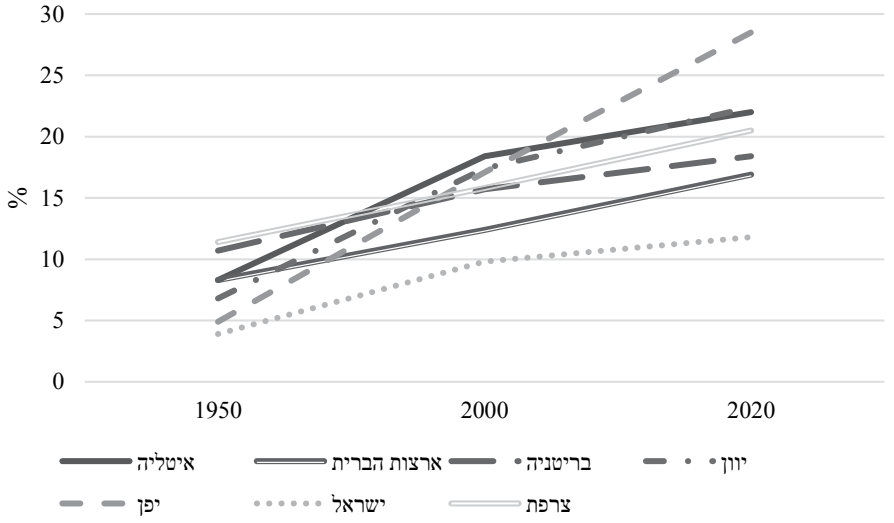
תרשים 1. תוחלת החיים בעולם, באירופה, בארצות הברית ובישראל, 1770–2019



מקור: Roser et al., (rev. 2019). Life Expectancy

הירידה בתמותת תינוקות, המעבר לערים, העלייה בהשכלה וגורמים נוספים הביאו לירידה בשיעורי הפריון באירופה בראשית המאה ה-20 (Coale & Treadway, 1986). מגמה זו נמשכה במחצית השנייה של המאה ה-20 ומספר הילדים הממוצע לאישה ירד מ-2.5 באירופה ו-3.4 בארצות הברית בשנות ה-50 ל-1.4 באירופה ו-1.98 בארצות הברית בעשור האחרון של המאה ה-20 (United Nations, 2019). שינוי זה, יחד עם העלייה בתוחלת החיים, גרם לעלייה ניכרת בחלקם היחסי של בני 65+ באוכלוסייה במחצית השנייה של המאה ה-20 ובראשית המאה ה-21. בין 1950 ל-2020 גדל חלקם של בני ה-65+ במדינות המפותחות בין פי 2 לפי 6 (ראו תרשים 2 בעמ' הבא).

תרשים 2. אחוז בני 65+ באוכלוסייה במדינות נבחרות, 1950–2020



מקור: שנור וכהן, 2021.

מנגנוני פרישה בפרספקטיבה היסטורית

העלייה בתוחלת החיים, לצד שינויים טכנולוגיים שחלו בשוק העבודה במחצית הראשונה של המאה ה-20, הביאו לירידה בביקוש לעובדים מבוגרים, שכעת נתפסו לרוב כלא חיוניים למקומות העבודה. לאור העלייה בשיעורי המבוגרים בחברה והירידה בשיעורי התעסוקה שלהם, הציעה ועדת Commission on Economic Security בשנת 1935 בארצות הברית, להנהיג במקומות העבודה פנסיות צוברות המבוססות על הפרשות משכר בכל חודש (Zickar, 2013). עבור אזרחים מבוגרים שכבר אין להם הכנסה, הוצעה קבלת קצבה שלא תלויה בשכר, בהתבסס על מבחן אמצעים (means test). הוועדה קבעה את גיל 65 כגיל הפרישה, בהתבסס על גיל הפרישה שקבע ביסמארק בגרמניה, וכן על תקדימים קודמים כמו הפנסיות הצבאיות שניתנו ליוצאי צבא בני 65+ בשנת 1890 (Costa, 1995).

קביעת גיל הפרישה נתמכה במחקרים שנערכו בתחילת המאה ה-20 ומצאו, כי אנשים שחצו את גיל 65 הם בעלי נטייה לירידה בפרודוקטיביות, ביכולות מנטליות וביכולת להסתגל לשינויים טכנולוגיים (Achenbaum & Stearns, 1978). בהתאם, מומחים מתחומי הרפואה והכלכלה קבעו, כי למען תפקוד תקין של החברה מוטב לקבוע גיל פרישה לכל עובד שמלאו לו 65 שנים, שכן אין הוא יעיל עוד. מחקרים אחרים אומנם מראים, כי אכן חלה ירידה בפרודוקטיביות עם העלייה בגיל, אך לא נמצאה ירידה חדה בגיל 65 בהכרח,

או למעשה בכל גיל אחר (Costa, 1998). עם זאת, לאור כך שקובעי מדיניות רבים באותה העת האמינו כי גיל 65 מעיד על ירידה בחיוניות העובד, התמסד גיל זה כגיל הפרישה.

קביעת גיל הפרישה וההכרה בפרק החיים החדש, שאותו עתידים אנשים לחיות לאחר פרישתם מעבודה, הצריכה עריכת התאמות בחקיקה כדי לנסות ולהבטיח רמת קיום מינימלית לאוכלוסיית הפורשים. כך, בשנת 1935 חתם הנשיא האמריקאי רוזוולט על חוק Social Security Act, שעיגן בחקיקה את מערכת הביטוח הלאומי, אשר כיסתה את מרבית האזרחים האמריקאים והבטיחה קבלת קצבאות בעת פרישה מעבודה (Zickar, 2013). בתחילה, החוק נתקל בהתנגדות מחלקים רבים בציבור, שטענו להתערבות בכוחות השוק, אך בהמשך זכה לאהדה, ובעיני רבים נחשב כמניע העיקרי של התפיסה החברתית סביב פרישה מעבודה.

התפתחות תרבות הפרישה, 1950-2000

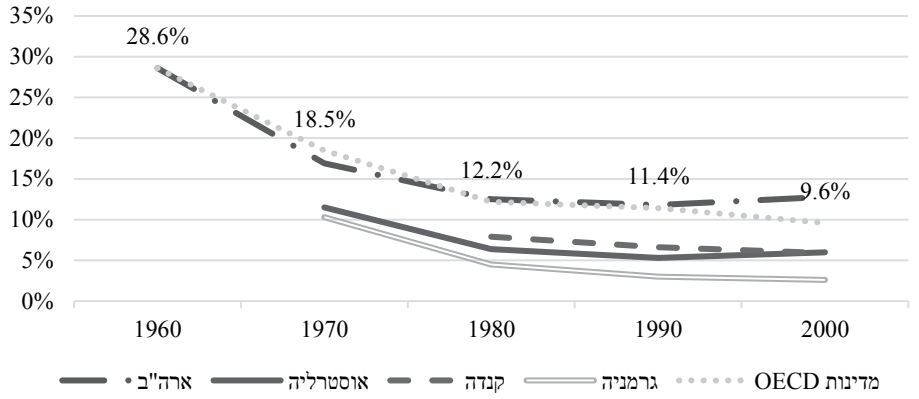
במרוצת השנים, הסדרתן של קרנות פנסיה ציבוריות ופרטיות, לצד מערכת הביטוח הלאומי בארצות הברית ובאירופה, הביאה לצמיחה בצבירת הון, שבתורה אפשרה למרבית העובדים לצבור משאבים מספקים כדי לפרוש מעבודתם (Zickar, 2013). לאחר מלחמת העולם השנייה, אנשים הגיעו לגיל 65 כאשר שנות חיים עדיין לפניהם, הם אינם נדרשים לעבוד ויש להם הכנסות מפנסיה. נוצר השילוב של זמן פנוי יחד עם הכנסה פנויה אשר ביססו את מעמדה של תקופת חיים זו כ"גיל הזהב" (Schuck, 2010). לאורך המחצית השנייה של המאה ה-20, פרישה אינה נתפסה עוד כהכרח, אלא כאפשרות שאנשים מנצלים משום שהם יכולים, וכתקופה חיובית שנועדה להנאה, למותרות ולטיפוח תחביבים.

הדבר השתקף בירידה בשיעורי ההשתתפות בכוח העבודה של עובדים בני 65+ במרבית מדינות העולם (ראו תרשים 3 בעמ' הבא). בארצות הברית, למשל, ירדו שיעורי התעסוקה בקרב גברים בגילי 65+ מ-65.4% בשנת 1900 ל-17.7% בשנת 2000, ובמדינות ה-OECD בקרב כלל בני 65+ ירדו שיעורי התעסוקה מ-28.6% ב-1960 ל-9.6% ב-2000 (Short, 2002; OECD, 2024). שיעורי הפורשים מעבודה עלו בהתאמה, כאשר לראשונה ב-1950 יותר גברים פרשו מעבודתם בגיל 65 מאשר אלה שהמשיכו לעבוד (Costa, 1998).

בדומה למגמה בעולם, גם בישראל ירדו שיעורי ההשתתפות בכוח העבודה של גברים בני 65+ מ-33.8% בשנת 1970 ל-14.2% בשנת 2000 (ראו תרשים 4 בעמ' הבא). "תרבות הפרישה" הגיעה גם לישראל: אנשים רבים יותר הגיעו לגיל פרישה עם פנסיה תעסוקתית שאפשרה להם ליהנות מהעלייה בתוחלת החיים. סגנון "גיל הזהב" עשה את דרכו לישראל ממדינות מזדקנות, בעיקר מארצות הברית; מעסיקים החלו להפעיל זרזים ליציאה לפרישה בצורת תוכניות לעידוד פרישה (שנור, 2015) והעובדים החלו להפנים את תרבות הפרישה בסגנון האמריקאי. התוצאה הייתה ירידה של 58% בתוך 30 שנים, שבהן עלה חלקם של

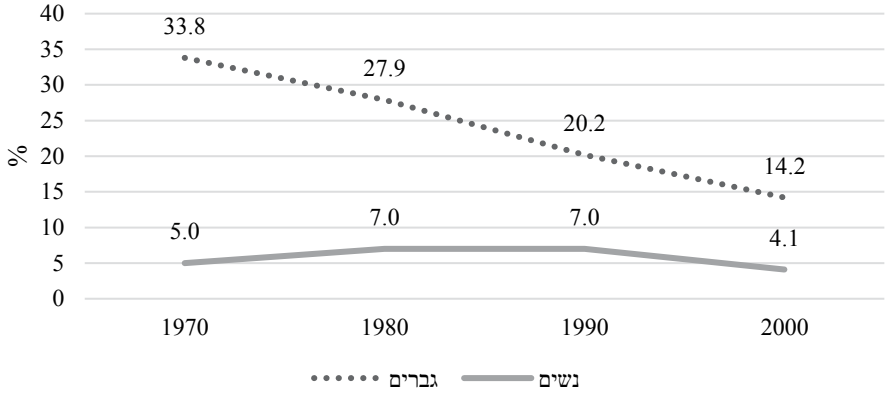
בני 65+ באוכלוסייה ב-44%, מ-6.8% ל-9.8% (שנור וכהן, 2021). בעולם, נשים אימצו את הפרישה מעבודה בשלב מאוחר יותר; ב-1970 רק 20% מהנשים מעל גיל 65 פרשו מעבודתן, בעוד שבשנת 2000 אחוז זה עלה ל-70, אם כי מלכתחילה שיעורי התעסוקה של נשים היו נמוכים משל גברים באותם עשורים, כך שרבות מהן לא נאלצו לפרוש משום שלא עבדו קודם לכן (Fischer & Hout, 2006; Irelan, 1972). בישראל, שיעורי ההשתתפות של נשים בנות 65+ היו נמוכים מאוד וכמעט לא חלו בהם שינויים בתקופה זו.

תרשים 3. שיעורי השתתפות של בני 65+ בכוח העבודה במדינות נבחרות, 1960–2000



מקור: (OECD 2024)

תרשים 4. שיעורי ההשתתפות של בני 65+ בכוח העבודה, בישראל, לפי מגדר, 1970–2000



מקור: שנור וכהן, 2021.

עלייה זו בשיעורי הפורשים הביאה לחיי גמלאות תוססים, עם היווצרותן של קהילות ומועדוני גמלאים, עלייה בפעילויות המיועדות לפורשים ובכלל זה תיירות פנים. בארצות הברית, למשל, הגמלאים מטיילים באזורים שונים במדינה בהתאם לעונות השנה. כך, לדוגמה, בין השנים 1950–1960, עלה שיעור האזרחים המבוגרים בפלורידה בכ-80% (Costa, 1998). קהילות הגמלאים עיצבו מחדש את המשמעויות הכרוכות בפרישה מעבודה וחיים בגיל מאוחר, ומערכות חברתיות ומדיניות נרתמו בעשורים 1950–1990 כדי להפוך את ימי הגמלאות למהנים ולפרודוקטיביים יותר עבור אוכלוסיית הפורשים. רשויות מקומיות בארצות הברית, לדוגמה, הפיצו תוכניות הדרכה להתנהלות כלכלית נבונה לגמלאים ועודדו בנייה של מבני מגורים המותאמים לאוכלוסייה מבוגרת. בנוסף לכך, באזורים שבהם התרכזו גמלאים רבים דאגה המדינה לספק שירותי בריאות רבים יותר (Zickar, 2013).

התפתחותם של חיי תרבות, טלוויזיה, קולנוע ותיאטרון, לצד הנגשת פעילויות ספורט, אפשרו פעילויות פנאי לא יקרות לאוכלוסיית הפורשים באותה תקופה (Achenbaum & Stearns, 1978). עקב כך נרשמה עלייה, בישראל ובעולם, בשיעור העוסקים בפעילויות אלו בקרב בני 65+. בישראל לדוגמה, עלו שיעורי העוסקים בפעילות גופנית מ-23.6% בשנות ה-60 ל-36% בשנות ה-90, בקריאת ספרים מ-25% ל-41.7%, במלאכת יד מ-8% ל-9.5% ובצפייה בטלוויזיה[32] מ-20% ל-90% (ברודסקי ואח׳ 1999; 2000). מגמה דומה עולה גם במחקרים שנערכו בארצות הברית בסוף שנות ה-80, המעידים שעם העלייה בגיל חלה גם עלייה בהשתתפות בפעילויות פנאי שאינן קשורות בעבודה (Costa, 1998).

פעילות פנאי נוספת שהפכה נפוצה בקרב גמלאים באותם עשורים היא לימודים. בעוד שבשנות ה-60 וה-70 לימודים בגיל מבוגר נתפסו ככרוכים במאמצים פיזיים וקוגניטיביים משמעותיים למדי, בשנות ה-90 רווחה התפיסה, כי לימודים רצויים עבור האדם הזקן מעצימים אותו ומאפשרים לו לקחת חלק פעיל יותר בחברה (סיון ואח׳, 2003). באותן שנים התפתחו מסגרות לימודים בארץ ובעולם המאפשרות לגמלאים לקחת בהן חלק ולהרחיב את אופקיהם, כמו תוכנית מעל״ה (מסלול עיוני ללומד המבוגר) באוניברסיטה העברית או מכללות הגמלאים של הסתדרות העובדים החדשה. יש להבחין בין מסגרות לימודים אלו, שנועדו להרחיב אופקים כפעילות פנאי, לבין למידה שנועדה לשמור על כישורי עבודה רלוונטיים (ראו בהמשך תת-פרק החזרה לעבודה).

עיסוק אחר שאליו פנו הפורשים מעבודה כדי ליצוק תוכן נוסף לחייהם הוא התנדבות. עבור מבוגרים משמשת ההתנדבות מקור לתגמולים, כמו תרומה לחברה, השתייכות למסגרת

32 שינויים אלו מושפעים כמובן גם משינויים אחרים, למשל עלייה במודעות לחשיבות הפעילות הגופנית והירידה במחירי מוצרי צריכה, שאפשרה עלייה בשיעור הבעלות על מכשירי טלוויזיה.

חברתית ועיסוק ללא לחצי עבודה בשכר (סיון ואח', 2003). אפיקי הפנאי החדשים העצימו את התפיסה החיובית סביב פרישה מעבודה, שבשלב זה רבים ראו בה אות הוקרה על תקופת החיים שהוקדשה לעבודה.

בד בבד, התפתחה בארצות הברית תנועה פוליטית אשר נועדה לייצג ולקדם את האינטרסים של אוכלוסיית הפורשים מעבודה. תחילה הוקמה התנועה ב-1947 תחת השם National Retired Teachers Association (NRTA), ומטרתה הייתה קידום מורים ואנשי חינוך שפרשו מעבודה (Zickar, 2013). ב-1958 הרחיבה התנועה את פעילותה לכדי ייצוג כלל הפורשים, ובהתאם שינתה את שמה ל-American Association of Retired Persons (AARP). מטרתה החדשה של התנועה הייתה קידום רווחת הפורשים ואיכות חייהם, ועיקר פועלה היה ועודנו קידום שדולה בקונגרס האמריקאי עבור נושאים אלו. בתחילת שנות ה-60 כללה התנועה כ-400,000 חברים, וקצב גידולה המהיר הביא מספר זה לשבעה מיליון עד אמצע שנות ה-70 (Lohmann, 2001). הארגון עדיין פועל בימינו, כולל קרוב ל-38 מיליון חברים ונחשב לאחד הארגונים הגדולים בעולם שאינם למטרת רווח (AARP, 2024). לארגון חלק משמעותי בתהליכים שעיצבו את הפרישה מעבודה במחצית השנייה של המאה ה-20, כמו קידום התאמות לפורשים בביטוח הלאומי ויצירת תוכניות וקהילות לגמלאים.

אזורים כחולים (Blue Zones)

התפתחות תרבות הפרישה שתוארה לעיל התבססה לרוב במדינות מפותחות, באירופה ובארצות הברית וגם במדינות אחרות. אולם קיימים מקומות שבהם חיי העבודה בגיל המבוגר הם שונים וראוי להזכיר אותם.

"אזורים כחולים" הוא כינוי לאזורים[33] שבהם נמצא, כי תושבי המקום נהנים מבריאות טובה המאפשרת אריכות ימים ותוחלת חיים גבוהה בהרבה מהממוצע. ישנם חמישה אזורים בעולם המוגדרים "אזורים כחולים" והם זוהו על ידי החוקרים פולן ופז בסוף שנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000 (Blue Zones Website, 2024). אנשים המתגוררים באזורים אלו חוצים לעיתים את גיל מאה, והמשותף להם הוא דגש על חיי קהילה ומשפחתיות, תזונה בריאה המבוססת על מזון מקומי לא-מעובד, תחושת משמעות ומטרה, קצב חיים איטי, פעילות גופנית, תמיכה רבה בדור המבוגר ולעיתים גם אמונה דתית (Poulain et al., 2013). באזורים אלו לא נהוגות שיטות עבודה מודרניות ואין הפרדה ממשית בין בית לעבודה. עיקר העבודה מתבצעת בסביבת הבית, לרוב במשימות פיזיות הקשורות בחקלאות ובאדמה,

33 חמשת האזורים הכחולים הם: ברבגיה, סרדיניה; איקריה, יוון; חצי האי ניקויה, קוסטה ריקה; אוקינאווה, יפן; לומה לינדה, ארצות הברית.

גינון וכן בחיי הקהילה. נורמת פרישה מעבודה גם היא אינה נהוגה. מאחר שאין הפרדה בין בית לעבודה ולאור המצב הבריאותי הטוב, רבים ממשיכים באותה שגרת חיים עד מותם בגיל מבוגר, תוך דיווח על רמת שביעות רצון גבוהה מחייהם ותחושת משמעות (Buettner & Skemp, 2016).

החזרה לעבודה, שנת 2000 ואילך

העלייה בתוחלת החיים במהלך המאה ה-20 שינתה את פני העולם ונמשכת גם במאה ה-21. רק בעשור האחרון של המאה ה-20 עלתה תוחלת החיים ב-2.1 שנים, וב-20 השנים הראשונות של המאה ה-21 נוספו עוד 6.3 שנים למשך החיים הממוצע. כתוצאה מכך ומהשינויים הדמוגרפיים שנגרמו עקב כך (ירידה בילודה ועלייה בחלקם של הזקנים באוכלוסייה) גדלה אוכלוסיית העולם והרכב הגילים השתנה. ביטוי לכך ניתן לראות, למשל, בגיל החציוני (הגיל שמחצית מהאוכלוסייה נמצאת מעליו ומחצית מתחתיו). בשנת 1950, היה הגיל החציוני במדינות אירופיות, כגון איטליה, יוון וספרד כ-28 שנים; בגרמניה ובבריטניה כ-35 שנים ובשנת 2020 הוא נע בין 41 ל-47 שנים במדינות אלו (שנור וכהן, 2021). הזדקנות האוכלוסייה הביאה לצמצום בגודל האוכלוסייה ובכוח העבודה ולהאטה באפשרות צמיחת התוצר הלאומי בעתיד. מגמה זו התחזקה גם כתוצאה ממדיניות קרנות פנסיה ציבוריות ופרטיות, שעודדו את החברים בהן לפרוש מיד בגיל הזכאות לפרישה (שנור, 2015).

בישראל, בין 1955 לשנת 2000, גדלה אוכלוסיית המדינה פי 2.6 ואילו אוכלוסיית בני ה-65+ גדלה פי 6.3. גידול האוכלוסייה בישראל אינו תוצאה של עלייה בתוחלת החיים בלבד, אלא גם של הגירה אליה. ישראל אף שונה ממדינות מזדקנות אחרות בכך שבה שיעור הפריון (ילודה) איננו בירידה. על כן האוכלוסייה בישראל גדלה ומספר הזקנים בה עולה, אך גם מספר הצעירים עולה. בעוד שבמדינות אירופה עלה הגיל החציוני בעשר עד 20 שנה במהלך המחצית השנייה של המאה ה-20, בישראל עלה הגיל החציוני בחמש שנים, מ-30.5 בשנת 1950 ל-35.5 בשנת 2000 (שנור וכהן, 2021). על כן, בישראל, הבעיה של הצטמצמות כוח העבודה בשל הזדקנות האוכלוסייה אינה חריפה כמו במדינות אחרות (שנור, 2015).

כתוצאה מתהליכים דמוגרפיים אלו, בישראל ובעולם, גדל מספר שנות הגמלאות שיש לממן וגדל מספר האנשים הנהנים משנים אלו. המודל הביטוחי שעליו נשענו קרנות הפנסיה – לפיו כולם מפרישים לחיסכון הפנסיוני אך רק מעטים נהנים ממנו – לא התאים עוד למציאות. העובדה כי כעת מספר רב יותר של אנשים נהנים מהקצבאות של קרנות הפנסיה ועבור מספר רב יותר של שנים, וכן גורמים נוספים, כמו ירידה בתוצר הלאומי

הגולמי (בשנות ה-90) הביאו להיווצרות גירעון אקטוארי בקרנות אלו. בטווח הארוך מצב זה היה צפוי להביא לקריסתן, אם לא היו משתנים תנאי הקרנות (רצון, 2010).

כתוצאה מכך, בסוף שנות ה-90 ובתחילת שנות ה-2000, עברו קרנות הפנסיה בישראל ובעולם רפורמות משמעותיות כדי להתמודד עם אותם גירעונות אקטואריים. בין היתר, עודכנו טבלאות תוחלת החיים שהיוו בסיס לחישובים האקטואריים של הקרנות ושונתה שיטת הפרשות העובדים לקרן שהייתה מקובלת עד אותה העת (פלג, 1997): משיטת הפרשות של זכויות ידועות מראש (defined benefits), לפיה העובד צובר זכויות פנסיוניות ללא תלות בהפרשות, לשיטת הפרשות מוגדרות מראש (defined contributions), שבה גובה הפנסיה תלוי בכמות ההפרשות של העובד ובביצועים הפיננסיים של הקרן (רצון, 2010). המנגנון החדש ביסס את רציפות העבודה וגובה ההפרשות החודשיות כמניעים העיקריים של גובה הפנסיה התעסוקתית, שהיא הרובד העיקרי של הכנסות האדם לאחר פרישתו, סייע לאזן את קרנות הפנסיה ויצר תמריץ כלכלי להמשך עבודה.

הרפורמה בקרנות הפנסיה, לצד העלייה בתוחלת החיים, שהביאה להקטנת כוח העבודה ולחשש מפגיעה ביכולת הצמיחה הכלכלית והמימון הציבורי של מערכת הביטחון הסוציאלית (טל-ספירו, 2013), הביאו את המדינה לחשיבה מחודשת על מדיניות הפרישה, שעד אותה העת עודדה פרישה של עובדים מבוגרים. בישראל ובעולם ננקטו מספר פעולות והחלטות מדיניות שנועדו לעודד דחייה של מועדי הפרישה מהעבודה וקבלת קצבת אזרחים ותיקים, וכן חיסכון בערוצים נוספים (אתר הביטוח הלאומי, 2024; Bloom et al., 2010; Zicklar, 2013). לפעולות אלו שתי מטרות עיקריות: האחת, לספק לפורשים רווחה כלכלית וכספי פנסיה שיספיקו עבור מספר רב יותר של שנים, והשנייה, שמירה על כוח עבודה יציב.

אחת המגמות הבולטות בהקשר זה היא העלייה בגיל הפרישה במדינות רבות, לרבות בישראל, שבה גיל הפרישה של גברים עלה מ-65 ל-67 ושל נשים מ-60 ל-62 וכעת נמצא בתהליך הדרגתי של מעבר לגיל 65, וכן בתמריצי מס והטבות למעסיקים של עובדים מבוגרים (OECD, 2021). העלאת גיל הפרישה התאפשרה גם עקב הירידה בחלקן של עבודות פיזיות והעלייה בעבודות שאינן מצריכות מאמץ פיזי. בד-בבד מוסדו מנגנונים נוספים על ידי מדינות רבות כדי לעודד עובדים מבוגרים להמשיך לעבוד ולחסוך כספים לפרישה. ביניהם, למשל, האפשרות לפרישה הדרגתית ולהארכת תקופת האכשרה הנדרשת למשיכת כספי הגמלאות, קרי מספר השנים שבהן נדרש העובד להפקיד כספים בקרן הפנסיה; בצרפת הועלתה תקופת האכשרה ל-40 שנים; ברומניה היא עלתה בהדרגה ל-35 שנים; באוסטרליה בוטלה המגבלה שאפשרה להפקיד כספים בקרן פנסיה עד גיל 70 בלבד (שנור, 2015). בישראל, כאמור, הועלה הגיל המזכה בקבלת קצבת אזרח ותיק (קצבת זיקנה) ותקופת

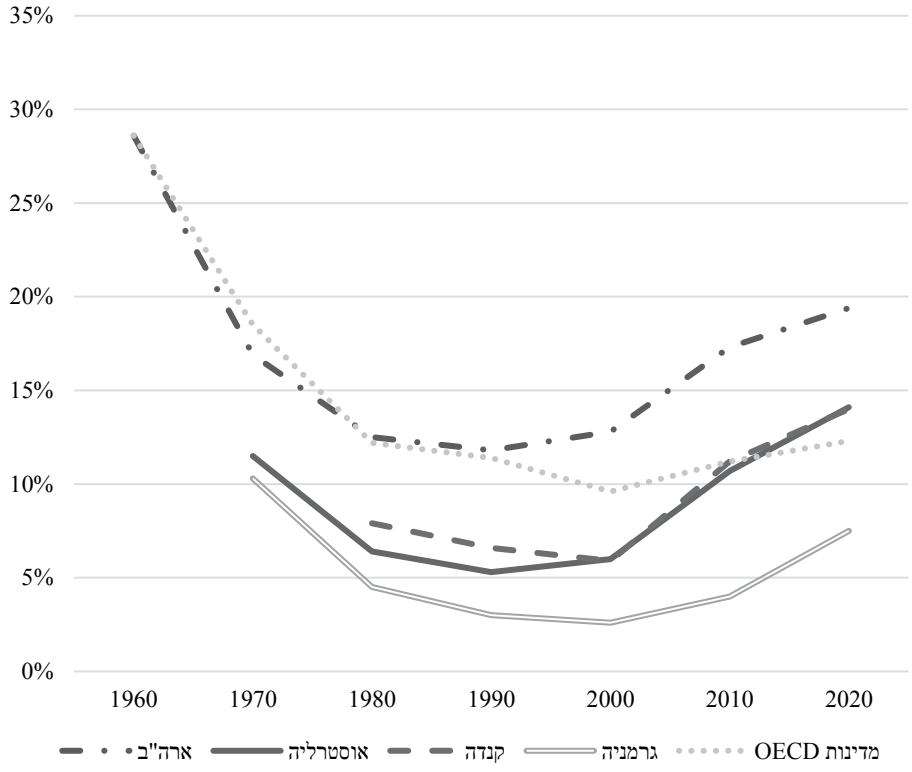
האכשרה, על פי רוב עומדת על חמש שנים מתוך 10 השנים שקדמו לקבלת הקצבה או 12 שנים בסך הכול (אתר המוסד לביטוח לאומי, 2024). מדיניות המתמרצת כלכלית המשך עבודה נמצאה כתורמת לעלייה של שיעורי תעסוקה בקרב מבוגרים (טל-ספירו, 2013).

בנוסף לכך, פועלות תוכניות שונות בעולם במימון המדינה, שמטרתן קידום ההכשרה המקצועית ופיתוחם של עובדים מבוגרים. בישראל, למשל, פועל מיזם "אמצע הדרך", מטעם משרד העבודה, שמטרתו לקדם העסקה של בני 50+ באמצעות תוכניות העשרה ייחודיות (אתר משרד העבודה, 2024). תוכנית נוספת שפעלה בישראל עד שנת 2021 מטעם הממשלה, ארגוני העובדים וארגוני המעסיקים היא קרן "מעגלים", שהציעה הכשרה מקצועית לעובדים שנשחקו פיזית במקום עבודתם. מטרת התוכנית הייתה להשאיר את העובדים במעגל העבודה באמצעות מתן הכשרה מקצועית במקצועם, שדרוג הידע שלהם במסגרת התעדכנות מקצועית והסבה למקצוע חדש. תוכניות בעלות מטרות ואופי דומים פועלות גם באוסטריה, בלגיה, גרמניה, לטביה, לוקסמבורג, פורטוגל, רומניה ובריטניה (שנור, 2015). תוכניות אלו פועלות לצד שירותי השמה ותוכניות שימור ייעודיים לעובדים מבוגרים, כמו גם מאמץ הסברתי שנועד למגר סטריאוטיפים שליליים כלפי עובדים מבוגרים המהווים חסם להשתלבותם במשק (שנור, 2015; להרחבה ראו פרק 2 בספר זה בנושא מדיניות ממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים). בד-בבד עם הכשרות מקצועיות התפתחה בעשורים האחרונים תפיסת הלמידה לאורך החיים (lifelong learning) לפיה בעולם העבודה המודרני, עתיר הידע, יש הכרח לפתח יכולת למידה מתמדת של עובדים, לפעמים על פי הצורך של מקום העבודה, כדי לשמר ולהתאים את יכולות העובדים לדרישות המשתנות במהירות. למידה מסוג זה שונה מהרחבת ידע כפעולת פנאי והיא מתאפיינת בפיתוח יכולת ללמוד באופן מתמיד ועל פי הצורך (Fischer, 2000).

ואכן, בעשורים האחרונים ניתן לראות שינוי במגמות התעסוקה של עובדים מבוגרים. בעוד שבשנות ה-80 מרבית העובדים האמריקאיים פרשו בהגיעם לגיל פרישה (על אף ביטול חובת הפרישה בחוק ב-1978 ואיסור על אפליה מחמת גיל ב-1967; Zickar, 2013), הרי שבשלושת העשורים האחרונים עלו שיעורי התעסוקה של עובדים הממשיכים לעבוד לאחר גיל הפרישה (Beehr & Bennett, 2015). הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בארצות הברית מעריכה, כי מגמה זו צפויה להתרחב, וב-2030 שיעור ההשתתפות בכוח העבודה של בני 65-74 צפוי לעלות ל-29.9%, לעומת 26.6% בשנת 2022 ו-20.4% ב-2000 (U.S Bureau of Labor Statistics, 2023). מגמות דומות נרשמו ברוב מדינות העולם (ראו תרשים 5 בעמ' הבא). בעשורים האחרונים רבים אף פורשים מעבודה בדרכים לא מסורתיות, כמו צמצום הדרגתי של שעות העבודה לפני הפסקת עבודה מוחלטת או חזרה למעגל העבודה לאחר פרישה ראשונית, תופעות המכונות בהתאמה "bridge employment" ו-"unretirement"

(Beehr & Bennet, 2015; Maestas, 2010). קיימת גם תופעה של שכירים שהופכים לעצמאים לאחר הפרישה ובעשורים האחרונים רואים עלייה במספר העובדים העצמאיים שחצו את גילאי הפרישה (סבירסקי ואופיר, 2014).

תרשים 5. שיעורי ההשתתפות בכוח העבודה של בני 65+ במדינות נבחרות 1960–2020

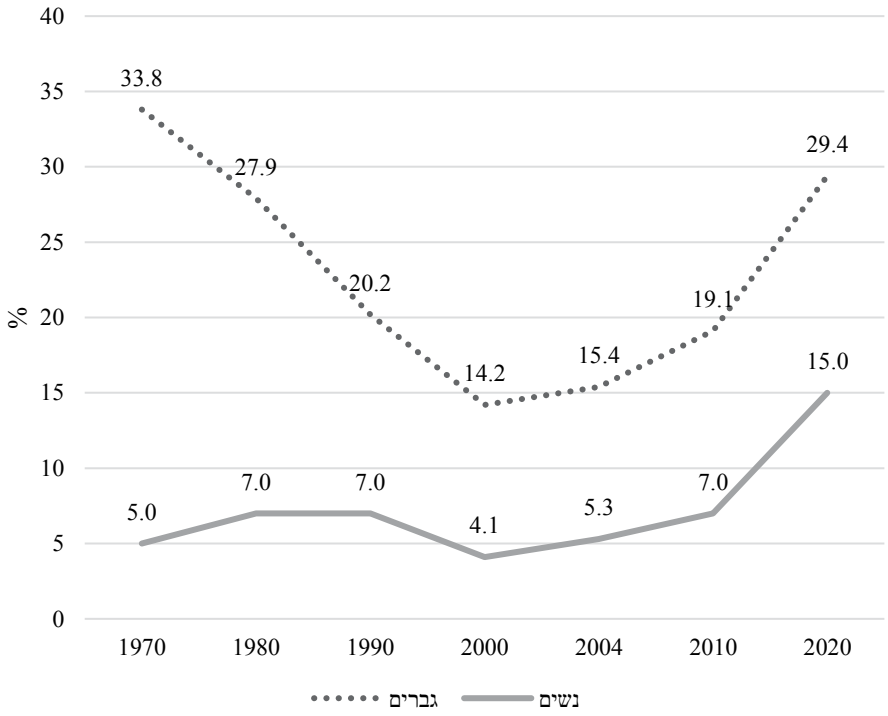


מקור: OECD (2024).

גם בישראל ניכרות מאוד התוצאות של שינויי המדיניות, הבאות לידי ביטוי בשינויים בשיעורי ההשתתפות של בני 65+ בכוח העבודה (ראו תרשים 6 בעמ׳ הבא). סגירת קרנות הפנסיה הוותיקות (מסוג defined benefits) בשנת 1995 ופתיחת קרנות הפנסיה החדשות (מסוג defined contribution), העלאת גיל הפרישה (שחלה בשנת 2004) וחובת ההפרשה לפנסיה מ-2008, נוסף על השיח הציבורי בנושא שהתרחב עקב כך, כל אלה תרמו, ככל הנראה, להעלאת המודעות בציבור לצורך בהיערכות לשנות הפרישה הארוכות וכן לשינוי ביחס האישי כלפי שנים אלו. בני 65–74 כבר אינם נתפסים בעיני עצמם כמי שבהכרח אינם שייכים לכוח העבודה, ורמות ההשתתפות של בני 65+ בכוח העבודה חזרו והגיעו

לרמה שהיו בה בשנות ה-80 של המאה ה-20. יתר על כן, השתתפותן של נשים בנות 65+ עלתה לרמה שמעולם לא הייתה בה (ראו תרשים 6).

תרשים 6. שיעורי ההשתתפות של בני 65+ בכוח העבודה, בישראל, לפי מגדר, 1970–2020



מקור: שנור וכהן, 2021.

מניעי החזרה לעבודה

מחקרים רבים התחקו אחר המניעים בגינם אנשים דוחים את יציאתם לפנסיה. ניתן לאפיין את המניעים והאילוצים המנחים עובדים בגיל הפרישה להחליט אם להישאר או לפרוש משוק העבודה באמצעות מודל pull-push: מניעים מקדמי הישארות בשוק העבודה – pull ומניעים הדוחקים עובדים אל מחוץ למעגל העבודה – push. במסגרת המניעים המקדמים פרישה מעבודה, הבולטים הם מצב בריאותי שאינו מאפשר המשך עבודה, שביעות רצון ירודה מהעבודה ורצון לבלות זמן רב יותר בחיק המשפחה והחברים. זאת לצד אילוצים מוסדיים ברמת המאקרו, כמו ירידה באפשרויות העסקה או תפיסות שליליות כלפי עובדים מבוגרים (Beehr & Bennet, 2015; De Preter et al., 2013).

מנגד, ישנם גם מניעים רבים המקדמים הישארות במעגל העבודה, בהיקף כלשהו. מניע מרכזי הוא כלכלי, שכן כאמור, העלייה בתוחלת החיים מחייבת את הגמלאי לכלכל את עצמו כ-15–25 שנים לאחר שחצה את גיל הפרישה. לא כולם חוסכים סכומים מספקים במהלך מחזור העבודה, ולאור כך שקצבאות הביטוח הלאומי (קצבת זיקנה ושאירים וקצבת הבטחת הכנסה) הן רובד בסיסי במערכת הפנסיונית, הם נאלצים להמשיך לעבוד. השינוי שחל, כאמור, בקרנות הפנסיה עם המעבר מ"זכויות ידועות מראש" ל"הפרשות ידועות מראש" מהווה תמריץ להמשך עבודה ולחיסכון. זאת מאחר שבמסגרת שינוי זה נקבע גובה הפנסיה לא על פי גובה המשכורת האחרונה שלפני הפרישה, אלא על פי הסכום שהצטבר במהלך שנות החיסכון, בחלוקה לשנות החיים הצפויות על פי מקדם המרה. עם זאת, מחקרים הראו, כי דחיית הפרישה היא תופעה נפוצה גם בקרב עובדים ממעמד סוציו-אקונומי גבוה (Leinonen, et al., 2020; Schuring, 2013).

מכאן עולה, כי קיימים מניעים נוספים הנעוצים בתפיסה החברתית העדכנית סביב פרישה. כיום גיל הפרישה הקבוע בחוק נתפס כשלב בחיים שבו העובד עודנו חיוני ויכול לתרום לחברה ולמקום עבודתו. על פי מחקרים מהעשור האחרון, עובדים מעידים, כי גם כשעברו את גיל הפרישה העבודה מספקת להם משמעות, עשייה, תחושת פרודוקטיביות וקשרים חברתיים, לעומת חיי הגמלאות הנתפסים לעיתים כמשעממים ולא פרודוקטיביים (Beehr & Bennett, 2015; Henkens & Solinge, 2013).

דיון

בספרם של פישר והוט (Fischer & Hout, 2006), הבוחן את התמורות שחלו בעולם העבודה האמריקאי במרוצת מאה שנים, בין 1900 ל-2000, מתחדד השינוי התפיסתי שחל סביב פרישה מעבודה. השאלה אינה עוד, כפי שהייתה בראשית המאה ה-20, האם האדם העובד יפרוש מעבודתו, אלא מתי ובאיזה אופן הוא יעשה זאת. פרישה מעבודה הפכה לתהליך המתרחש לאורך זמן ולא עוד אירוע חד-פעמי הקורה בנקודת זמן אחת, שבה אנשים עוברים מהעסקה באופן מלא לפרישה מוחלטת (Fisher et al., 2016). התארכות משך החיים ביותר מ-30 שנים שהתרחשה במאה ה-20 הובילה לצורך ביצירת מנגנונים שיאפשרו לעובדים לפרוש מעבודתם ולהתקיים. בעקבות זאת עולה שאלה נוספת: מה יעשה האדם בשנים שלאחר פרישתו מעבודה. שינוי זה בתפיסה והעלייה בשיעורי המבוגרים בחברה גרם למיסוד מערכות תמיכה שהפכו את הפרישה לנגישה עבור מרבית העובדים. בד בבד, התפתחה תרבות פרישה, שהגדירה מחדש את הלך הרוח כלפי פרישה מעבודה. בתחילת המאה היא נתפסה בעיקר באור שלילי כפרק האחרון בתקופת חייו של אדם, המוגדר בעיקר מהדבר

שאינו עושה עוד – הוא אינו עובד יותר. במרוצת השנים, הפכה הפרישה לאטרקטיבית ולרצויה, כזמן משמעותי המשקף תקופה חיובית של שגשוג אישי, העשרה וטיפוח תחביבים.

המשך העלייה בתוחלת החיים, הירידה בשיעורי הפריון והעלייה בחלקם של המבוגרים באוכלוסייה גרמו ללחצים אקטואריים על מנגנוני הפנסיה מחד גיסא, ולחשש מפגיעה ביכולת הצמיחה במשק, מאידך גיסא. אלו הובילו לשינויים במדיניות המתייחסת למנגנונים האקטואריים, לגיל הפרישה ולמקומם של מבוגרים בשוק העבודה. במקום לעודד אותם לפרוש משוק העבודה בוחנים כיום כיצד לעודד המשך העסקה בגיל מבוגר (ראו, למשל, פרקים 8 ו-9 בספר זה).

כאמור, התמורות הדמוגרפיות הגדולות במאה ה-20 השפיעו מאוד על גודל האוכלוסייה, הרכבה ומשך החיים. שינויים אלו נמשכים ובאים לידי ביטוי גם במאה ה-21. המהפכה הדמוגרפית של צמצום הילודה והתארכות משך החיים יוצרות שינויים חברתיים רבים ובתוכם גם בחיי העבודה, במעמד הגמלאים ובתרבות הפרישה.

עם זאת, הגורם שחולל ויצר את תרבות הפרישה נסמך אומנם על השינויים הדמוגרפיים, אך נבע מצרכים כלכליים. היו אלו מנגנונים כספיים שבהיווצרותם, או בשינויים שחלו בהם, יצרו את תרבות הפרישה ואף שינו אותה.

בראשית המאה ה-20 היה זה הצורך לאפשר קיום נאות לקבוצה גדלה והולכת של בני 65+, שהניע מדיניות וחקיקה שיצרה הלכה למעשה מנגנוני פנסיה. היווצרותם של אלו אפשרה בבוא העת את היווצרות "גיל הזהב": דור הפורשים שנהנה מזמן פנוי ומהכנסה פנסיונית. אלו נהנו מהעלייה בתוחלת החיים, מהתפתחות שירותי הרפואה ומהתפתחותה של תרבות הפרישה.

יתר על כן, ממשלות ומעסיקים הנהיגו מדיניות שעודדה יציאה לגמלאות ופרישה משוק העבודה. מדיניות זו עודדה ותמכה בקיומה של תרבות הפרישה וכך נוצרו קהילות חברתיות של פורשים, החיות יחדיו. בכך היה מעין ניתוק מיתר החברה, אולי כהכנה לסוף החיים.

הירידה בשיעורי הפריון והזדקנות האוכלוסייה הביאו לכך, שלקראת סוף המאה ה-20 נוצר חשש להצטמצמות כוח העבודה והתוצר ולמשבר אקטוארי במנגנונים הפנסיוניים. שוב היה זה המניע הכספי, אשר נסמך על שינויים דמוגרפיים, שגרם לשינויים במדיניות לגבי גיל הפרישה, בשיח הציבורי ובתפיסת הציבור הרחב. גם אלו הובילו לשינוי בתרבות הפרישה. כיום, במקום עידוד לפרישה מוקדמת נעשים מאמצי מדיניות לגרום לעובדים להישאר בשוק העבודה גם לאחר גיל הפרישה ולמעסיקים לראות את היתרונות הגלומים בעובדים מבוגרים.

עקב כך משתנה תרבות הפרישה. שנות החיים שלאחר גיל 65 מביאות עמן מגוון אפשרויות להמשך החיים והן אינן מוגבלות עוד למסלול מרכזי אחד. תקופה זו נתפסת

לרוב כזמן שבו אנשים ממשיכים לשמור על חיוניות ולחיות את חייהם באופן פעיל. הם נותרים חלק מהחברה וההבחנה בין קהילות הפורשים לכלל החברה מצטמצמת. אומנם יש מי שעדיין בוחרים לבלות שנים אלו מחוץ למעגל העבודה, או בחופשת פרישה ממושכת, אך יש הבוחרים להיות פעילים בעבודה או בדרכים אחרות.

המניעים הכלכליים שהובילו שינוי זה בתרבות הפרישה עדיין עומדים בעינם: הצורך לממן מספר גדול יותר של שנות חיים והחשש מהצטמצמות כוח העבודה, שיגרום להקטנת התוצר ולירידה באפשרויות הצריכה והחיסכון. עיקר הדיון הציבורי בישראל עוסק בשאלה הראשונה, האקטוארית, מאחר ששיעורי הילודה הגבוהים מקטינים את החשש מהצטמצמות כוח העבודה. אך ברוב המדינות המפותחות – המזדקנות – החשש מהצטמצמות האוכלוסייה מהווה כיום חשש מרכזי של קובעי המדיניות מאחר שהצטמצמות האוכלוסייה מאיטה את הצמיחה הכלכלית ואת היכולת של הדור העובד לתמוך בדור הפורשים.

תרבות חיי הבית-עבודה-קהילה ב"אזורים הכחולים", המשלבת בין רכיבים אלו בחיים באופן אינטגרטיבי, ראויה לתשומת-לב ולבחינה. מאחר שהבית, העבודה והקהילה שלובים זה בזה (ראו פרק 1 בספר זה), התהליך היצרני והחיבור החברתי אינם נפסקים. לא קיים מעבר מלאכותי בין שייכות לכוח העבודה לבין אי-שייכות אליו ומעבר לקבוצת הפרישה מעבודה. ההזדקנות, ההאטה של קצב החיים והירידה ביכולת העבודה קיימים, אך כרצף אורגני ולא במעבר על פי הגדרה. ייתכן שניתן ללמוד עקרונות חברתיים מאזורים אלו ולאמץ אותם לקראת התארכות משך החיים בשנים הבאות.

מקורות

אתר הביטוח הלאומי (2024). תוספת דחיית קצבה.

אתר משרד העבודה (2024). אמצע הדרך – הזנק תעסוקתי לגילאי 50+.

ברודסקי, ג׳, שנור, י׳ ובאר, ש׳ (1999). *קשישים בישראל – שנתון סטטיסטי 1999*. ג׳וינט מכון ברוקדייל, משאב ואש״ל.

ברודסקי, ג׳, שנור, י׳ ובאר, ש׳ (2000). *קשישים בישראל – שנתון סטטיסטי 2000*. ג׳וינט מכון ברוקדייל, משאב ואש״ל.

סיון, ד׳, סלע-כץ, פ׳ ופאר, ד׳ (2003). פנאי, עבודה, לימודים והתנדבות: מגמות לאחר הפרישה. *גרונטולוגיה*, *ל*(1-2), 13-27.

טל-ספירו, א׳ (2013). *דרכים להשתלבותם של מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות*. מרכז המחקר והמידע, הכנסת, ירושלים.

סבירסקי, ש׳ ואופיר, א׳ (2014). *עצמאים בישראל 1983, 1995, 2008*. מרכז אדוה.

פלג, ד׳ (1997). רפורמה במערכת הפנסיה. *ביטחון סוציאלי*, *49*, 97-129.

רצון, מ׳ (2010). יזמי מדיניות, הזדמנויות פוליטיות וחלון הזדמנויות. *סוציולוגיה ישראלית*, *יא*(2), 463-484.

שנור, י׳ וכהן, י׳ (2021). *בני 65+ בישראל – שנתון סטטיסטי 2021*. מכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל.

שנור, י׳ (2015). *תוכנית תעסוקה לבני 60 ומעלה. המוסד לביטוח לאומי*. מפעלים מיוחדים, 157.

AARP. (2024). Our social impact.

Achenbaum, W. A., & Stearns, P. N. (1978). Old age and modernization. *The Gerontologist*, *18*(3), 307-312.

Beehr T. A., & Bennett M. M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, *1*, 112-128.

Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2010). Implications of population ageing for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, *26*(4), 583-612.

Blue Zones Website (2024). Speakers — Dr. Michel Poulin.

Buettner, D., & Skemp, S. (2016). Blue zones: Lessons from the world's longest lived. *American Journal of Lifestyle Medicine*, *10*(5), 318-321.

Coale, A. J., & Treadway, R. (1986). A summary of the changing distribution of overall fertility, marital fertility, and the proportion married in the provinces of Europe. *The Decline of Fertility in Europe* (pp. 31-181). Princeton University Press.

Costa, D. L. (1995). Pensions and retirement: Evidence from union army veterans. *The Quarterly Journal of Economics*, *110*(2), 297-319.

Costa, D. L. (1998). The evolution of retirement. In *The Evolution of retirement: An American economic history, 1880-1990* (pp. 6-31). University of Chicago Press.

De Preter, H., Van Looy, D., & Mortelmans, D. (2013). Individual and institutional push and pull factors as predictors of retirement timing in Europe: A multilevel analysis. *Journal of Aging Studies*, *27*(4), 299-307.

Fischer, G. (2000). Lifelong learning—more than training. *Journal of Interactive Learning Research, 11*(3), 265-294.

Fischer, C. S., & Hout, M. (2006). *Century of difference: How America changed in the last one hundred ye*ars. Russell Sage Foundation.

Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement timing: A review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, *2*(2), 230- 261.

Gendell, M. (1998). Trends in retirement age in four countries, 1965-95. *Monthly Lab. Rev.*, *121*, 20.

Griffin J. P. (2008). Changing life expectancy throughout history. *Journal of the Royal Society of Medicine, 101*(12), 577.

Henkens, K., & Solinge, H. (2013). *Returning to work after retirement: Who, what and why?* Netspar Discussion Paper no. 09/2013-029.

Irelan, L. M. (1972). Retirement history study: Introduction. *Soc. Sec. Bull.*, *35*, 3-52.

Leinonen, T., Chandola, T., Laaksonen, M., & Martikainen, P. (2020). Socio-economic differences in retirement timing and participation in post-retirement employment in a context of a flexible pension age. *Ageing & Society, 40*(2), 348-368.

Lohmann, R. A. (2001). An Interview: Horace Deets of AARP. *Nonprofit Management and Leadership*, *12*(1), 87-94.

Maestas, N. (2010). Back to work: Expectations and realizations of work after retirement. *Journal of Human Resources*, *45*(3), 718-748.

Gendell, M. (1998). Trends in retirement age in four countries, 1965-95. ***Monthly Lab. Rev.*****,** ***121*** **(8), 20-30.**

OECD (2021). ***Pensions at a Glance 2021: OECD and G20 Indicators*****. OECD Publishing.**

OECD (2024). ***Labour force participation rate*****. OECD Publishing.**

Poulain, M., Herm, A., & Pes, G. (2013). The Blue Zones: Areas of exceptional longevity around the world. ***Vienna yearbook of population research*****, 87-108.**

Roser M., Ortiz-Ospina E., & Ritchie H. (2013). ***"Life expectancy"*****. Published online at OurWorldInData.org, Revised, 2019.**

Schuck, P. H. (2010). The Golden age of aging, and its discontents. ***Elder LJ*****,** ***18*****, 25-70.**

Schuring, M., Robroek, S. J. W., Otten Ferdy, W. J., Arts, C. H., & Burdorf, A. (2013). The effect of ill health and socioeconomic status on labor force exit and reemployment: A prospective study with ten years follow-up in the Netherlands. ***Scandinavian Journal of Work, Environment & Health (39),*** **134-143.**

Short, J. (2002). Economic history of retirement in the United States. EH. Net Social Security History. (2024). ***Otto Von Bismarck*****. SSA.gov.**

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). ***World Population Prospects 2019.***

U.S Bureau of Labor Statistics. (2023). ***Employment projections: Civilian labor force participation rate by age, sex, race, and ethnicity.*** **U.S.**

Vickerstaff, S., Twigg, J., & Martin, W. (2015). Retirement. Evolution, revolution, or retrenchment. ***Routledge handbook of cultural gerontology*** **(pp. 297-304). Routledge.**

Zickar, M. J. (2013). The evolving history of retirement within the United States. ***The Oxford handbook of retirement*****, 10-21. Oxford Academic.**

פרק 12

עבודה מגשרת כמפתח להזדקנות מיטבית

גדי נסים, פנינה דולברג ודניאלה איזנברג-שפרן

מבוא

העלייה בתוחלת החיים והשיפור באיכות החיים בגיל מבוגר הביאו לשינוי ניכר באופי תקופת הזיקנה כיום לעומת שנים עברו. בין היתר, זו תקופה ארוכה, שנצפית בה תופעה משמעותית של עבודה בשכר בקרב אנשים לאחר גיל הפרישה. תופעה חדשה זו אינה נתמכת בשינויים מהירים ומתבקשים במדיניות, אלא בתיקונים קלים ומדורגים בלבד. פרק זה מציע תיאור ומיפוי ראשוניים של התהליך בעולם ובישראל, מצביע על הכשלים המוסדיים שמקשים על המענה הראוי לו ועל מימוש הפוטנציאל שבו, ומנסח קווים מנחים כלליים למענה מוסדי אשר יישען על המערכת המשולשת ("טרייפרטיסטית"): מדינה – ארגוני מעסיקים – ארגוני עובדים, כמו גם על ידע מדעי ומקצועי ועל ארגוני החברה האזרחית. מאמץ משולב ומתואם של שלל השחקנים הללו עשוי לאפשר ולייצר את התנאים לתהליך שיתרום לרווחתם הנפשית ולבריאותם של העובדים המזדקנים. עיקרון מנחה של המדיניות המומלצת הוא מעבר מתפיסה בינארית של תעסוקה וזיקנה, הנעשה באופן מידי ומוחלט, בעת הפרישה לגמלאות – לתפיסה חדשה, הכוללת רצף ואפשרויות בחירה לאדם המזדקן. זוהי מדיניות של "עבודה מגשרת" (bridge employment), המציעה שלב נוסף בין שלבי העבודה והפרישה. יישומה של מדיניות זו עשוי להיטיב עם הפורשים – בהיבטי הזדקנות בריאה ורווחה נפשית; עם שוק העבודה – בהיבטים של עזיבה הדרגתית של עובדים, חיזוק הגיוון בארגונים והרחבת ההון האנושי אצלם; עם המדינה – בהיבטים של הקלת העומס על המערכת האקטוארית ועל מערכת הבריאות.

תפיסה חדשה של זיקנה

העלייה בתוחלת החיים בעשורים האחרונים הביאה להתארכות משמעותית של תקופת הזיקנה ועימה לשינוי בתפיסות ובעמדות כלפיה. היום מקובל לחלק את תקופת ההזדקנות והזיקנה ל"זיקנה צעירה" (גילי 65–75), "זיקנה זקנה" (גילי 75–85) ו"זיקנה מופלגת" (גיל 85 ומעלה; Baltes, 1998; Neugarten, 1974), לעומת החלוקה המוכרת ל"גיל שלישי" (גילי 65–85) ול"גיל רביעי" (גיל 85 ומעלה; Baltes, 1998; Baltes & Smith, 2003). במקביל, העלייה באיכות החיים הביאה לשיפור ברווחה הנפשית ולמגוון הזדמנויות לצמיחה בתקופת הזיקנה. כך למשל, באלטס ואח' (Baltes & Baltes, 1990; Baltes, 1998; Baltes & Smith, 2003) הדגימו במחקריהם את יכולתם של הזקנים להשתמש בידע שצברו ובניסיון חייהם לצמיחה ולהתפתחות אישית בזיקנה, והראו כי על אף אובדנים שקיימים, הזקן יכול למצות את יכולותיו באמצעות תבונה וגמישות פסיכולוגית. קרסטנסן ואח' (Carstensen et al., 1999; Carstensen et al., 2011) הדגימו את היכולת של הזקנים לאזן את מצבם הרגשי, "ליהנות מהרגע" ולצד זאת להעמיק במה שמשמעותי עבורם. ממצאיהם מלמדים, כי לזקנים יש מנגנונים נפשיים המאפשרים להם להיות מאושרים יותר. בהתאם לתפיסות החדשות של הזיקנה, הוצעו לתקופת חיים זו שמות חדשים, כגון "גיל התבונה" ו"תקופת החיים החדשה" (לניר, 2017; פורת עמוס, 2021).

תפיסות אלה מהדהדות בשנים האחרונות גם ברשויות בישראל ובארגוני החברה האזרחית. החלטת הממשלה בנוגע לאימוץ "מפת מדדים לאומיים להזדקנות מיטבית", בשיתוף פעולה עם ארגונים מהחברה האזרחית ומהאקדמיה, מבטאת את תפיסת "תקופת החיים החדשה" ואת השאיפה לקדם את נושא השינוי שחל בתקופת הזיקנה וליישמו בשטח (משרד ראש הממשלה, 2021). תפיסה זו גם באה לידי ביטוי בתוכניות נוספות וביניהן תוכנית החומש האחרונה (2021–2025) של ג'וינט-אשל, אשר כוללת תוכניות המבוססות על מדדים להזדקנות מיטבית, תוך שימוש בהמשגה של "תקופת החיים החדשה" (ג'וינט-אשל, 2021); מיזם מרכזי "אפ 60+", המשותף לג'וינט-אשל, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות וכן מיזם "Muni100" של "רשות מקדמת הזדקנות מיטבית". מיזם זה פועל בישראל משנת 2022, והוקם כדי לקדם את היערכות הרשויות המקומיות לאתגר הזדקנות האוכלוסייה (ג'וינט, 2022). תוכניות אלה מבטאות את השינוי שחל בתפיסת הזיקנה והתחלת יישומו בשטח. כפי שנראה, המשך שינוי תפיסתי מתבקש גם בהקשר לנושא הפרישה והתעסוקה.

הזדקנות מיטבית ופרישה לגמלאות

מחקרים רבים הוקדשו לתרומה של מרכיבים שונים לאיכות החיים בזיקנה, המקדמים הזדקנות מיטבית. המחקר על הזדקנות מיטבית עוסק בתרומה של **הפעילות**, הכוללת שלושה סוגים עיקריים: פעילות גופנית, מוחית וחברתית. פעילות גופנית מסוג אירובי הוכחה כמשפיעה לחיוב על קישוריות מוחית ובפרט על רשתות הקשורות לפעולות מורכבות, לעיכוב תגובה ולבחירת תגובה נכונה; פעילות מוחית מתייחסת לחשיבה וללמידה של דברים חדשים, לא פעם מתוך אינטראקציה עם אחרים; פעילות חברתית מסייעת למנוע את אחת הבעיות הקשות בתקופת הזיקנה – בדידות. הסתגרות בבית ללא תעסוקה מגבירה את הסיכון למחלות ולהידרדרות קוגניטיבית (Aisenberg-Shafran, 2022).

הזדקנות מיטבית קשורה גם לחוויה של **משמעות**. כולנו רוצים לחוש שייכים לדבר מה, כמו משפחה, קהילה, דת, מקצוע או מטרה. ההזדהות עם מעגל מסוים מקנה לאדם תחושת שייכות וזו מהווה מרכיב פסיכולוגי משמעותי שנמצא כגורם חוסן (Kinory et al., 2020). בנוסף לכך, התפיסה של האדם, כי יש לו מורשת להשאיר אחריו, תחום שקידם או הטביע בו חותם, תורמת רבות לרווחה הנפשית שלו בזיקנה, כמו גם לבריאותו הפיזית (Aisenberg-Shafran, 2022).

מרכיב נוסף המקדם הזדקנות בריאה מתייחס ליכולת ליהנות מעשייה שונה בשלבי חיים שונים דרך **קבלה** (acceptance). לפי תיאוריית ההתפתחות השלבית של אריקסון (1987), קבלה-השלמה (אל מול ייאוש) היא ההישג של השלב ההתפתחותי האחרון, המאפשר הקלה בהתמודדות עם חרדת המוות ומשפר את איכות החיים. קבלה קשורה לאופן שבו האדם תופס את הזיקנה ולמידה שבה הוא חושש ממנה או מייחס לה היבטים חיוביים ושליליים.

למרות השינויים שתוארו באיכות החיים בזיקנה, הסביבה החברתית עדיין מייחסת למזדקנים שלל הנחות, סטריאוטיפים ותפקידים, אשר רובם מתקשרים עם תלות, ניתוק, היעדר יכולת ללמוד והיעדר יצרנות (אלון-שנקר, 2009; מנור, 2015; Posthuma et al., 2012). תופעת הגילנות (ageism) המתייחסת לאפליה כלפי גיל – כלומר, להחזקה בסטריאוטיפים שליליים כלפי אדם בשל גילו המתקדם, נמצאה קשורה להידרדרות קוגניטיבית מואצת ולתחלואה בזיקנה, כאשר האדם מזדקן והגילנות מופנית כלפי עצמו כסטריאוטיפ עצמי (Levy, 2017).

ההזדקנות היא תקופה של שינויים; תקופה שבה משתנים רבים (לדוגמה, בריאותיים) הופכים לבלתי ודאיים. השינויים והמעברים התכופים בתקופת ההזדקנות מהווים גורם סיכון למצוקה נפשית (Aisenberg-Shafran, 2022). רווחה נפשית בזיקנה נחקרה מהיבטים שונים, ועל פי ריף וסינגר (Ryff & Singer, 1998), כוללת **שישה ממדים אינטגרטיביים**,

המגדירים את קיומה של בריאות חיובית: קבלה עצמית וקבלת העבר שלי; קשר חיובי משמעותי עם לפחות אדם אחד; תחושה של אוטונומיה בקבלת החלטות וניהול חיים; שליטה מיטבית בסביבה לשם מימוש רצונות ותוכניות; מטרות ברורות בחיים; תחושה מתמדת של התפתחות. האדם המבוגר זקוק ליציבות ולעוגנים שונים – נפשיים, חברתיים, חומריים, מוסדיים ואחרים – כדי להתמודד באופן מיטבי עם מעברי תפקידים משמעותיים ובהם פרישה לגמלאות.

פרישה לגמלאות היא ציון דרך משמעותי במעגל החיים (Schmid, 2008). הפרידה הרשמית מהעבודה כוללת פרידה גם ממעגלים חברתיים, מהיבטים של זהות ומעמד, מהיבטים של שגרה קבועה עם יעדים ומטרות. לצד האפשרות לנוח ולהקדיש זמן לעיסוקים מעבר לעבודה, הפורש עלול למצוא עצמו מחפש משמעות בחייו המשתנים ומתקשה בהגדרה עצמית מחודשת. פרישה מאתגרת גם את המרכיבים התורמים להזדקנות מיטבית. אפשרויות הפעילות הגופנית באופן שגרתי פוחתות בשל צמצום התנועה במרחב הציבורי; הפעילות המוחית מצריכה ייזום של מסגרות חדשות, בשל סיום המסגרת התעסוקתית, שכללה דרישות מובנות לארגון ולתכנון; הפעילות החברתית עוברת באחת למרחב החברתי או ההתנדבותי בלבד, שלעיתים מרתיע או אינו מוכר. כמו כן, בתחום יצירת המשמעות, מסגרות תעסוקה רבות משמשות בית פיזי וערכי לזקנים רבים, ובכך מאפשרות להם תחושת שייכות, אך בסיומן עלולה להתרחש החמרה במצבם הנפשי והבריאותי של המזדקנים הפורשים. התיוג על פי גיל והכרח הפרישה מקשה על קבלה לא שיפוטית של שינויים תלויי גיל ומציב איום ממשי על היכולת לראות את חוויית הזיקנה כשלמה ומורכבת מהיבטים רבים ומגוונים, חיוביים ושליליים גם יחד (בר-טור, 2019).

מחקרים מלמדים, כי אירועים חברתיים תלויי-גיל, כגון ימי הולדת, פרישה והתאלמנות, מתקשרים עבור זקנים לתחושות של הזדקנות ועלייה בגיל הסובייקטיבי ועלולים להיחוות באופן שלילי (Montepare, 2009). הפרישה, אשר לרוב מתרחשת בגיל קבוע, עלולה לעורר מודעות שלילית לגיל. מודעות האדם לגילו בגיל מבוגר נמצאה כמדד המתקשר לתסמיני דיכאון ולתחושות של קירבה למוות (Bergman & Bodner, 2020). תוכנית פרישה נמצאה כמנבאת תפיסת גיל סובייקטיבי גבוה. במילים אחרות, כאשר אנשים חושבים על עצמם כעל גמלאים, הם תופסים את עצמם כמבוגרים יותר מגילם הכרונולוגי (Nagy et al., 2022).

במחקר שנערך לאחרונה בקרב זקנים בישראל נמצא, כי ככל שהמזדקן מרגיש שהוא נטל על סביבתו וכי הוא אינו שייך לחברה שבה הוא חי, הסיכון שלו לבדידות ולדיכאון עולה באופן ניכר (Kinory et al., 2020). בתקופת הפרישה, נראה שמרכיבים אלו של חוסר שייכות ותחושת נטל צפויים להתגבר באופן בלתי נמנע ואינהרנטי לשינוי התפקיד והמעמד. כדי למנוע מחירים נפשיים וחברתיים כבדים, עולה צורך במערך הדרגתי של שינוי, השואף

לאפשר המשכיות של פעילות, משמעות וקבלה, תוך מימוש ששת הממדים של הרווחה הנפשית (Ryff & Singer, 1998).

עבודה מגשרת

"עבודה מגשרת" (bridge employment) היא כל תעסוקה בתשלום לאחר גיל הפרישה, המגשרת בין תעסוקה מלאה לפרישה מלאה (Ruhm, 1990; Shultz, 2003). זהו מצב שבו העובדים הגיעו לגיל הפרישה הפורמלי, אך מסיבות שונות בוחרים להמשיך לעבוד.[34] רעיון זה שינה את התפיסה הבינארית של עבודה-פרישה והעלה לשיח האקדמי והמקצועי את העובדה, כי רבים בוחרים באפשרות ביניים (Quinn et al., 1990).

קיים קושי במחקרים משווים בנושא, בשל צורך במדדים מוסכמים למושגים "פרישה" – אשר משתנה בין חברות ותרבויות וכולל אפשרויות שונות אף בתוך אותה תרבות – ו"תעסוקה מגשרת", המהווה כיום מושג כללי (Cahill et al., 2018). יש הכוללים את האפשרות של פרישה חלקית, ירידה בשעות העבודה, או עבודה זמנית, תחת הגדרת "עבודה מגשרת" (Topa et al., 2014), ויש הרואים בפרישה החלקית מצב שונה (Kantarci & van Soest, 2008). מחקרים אחרים מכלילים את העבודה כשכיר או כעצמאי תחת עבודה מגשרת (Henkens & van Solinge, 2014). כך, שעבודה מגשרת עשויה לכלול עבודה כשכירים או כעצמאים, במשרה מלאה או חלקית, בתחום התעסוקתי שבו עבדו לפני הפרישה או בתחום אחר (קרוב או רחוק יותר), במשרד או מרחוק, לטווח ארוך או קצר, כעבודה מגשרת ראשונה או כזו המגיעה לאחר כמה עבודות מגשרות. דפוסים מגוונים אלה של עבודה מגשרת מציעים לפורשים אפשרויות ואתגרים שונים במעבר בין עבודה מלאה לפרישה מלאה (Beehr & Bennett, 2015).

עבודה מגשרת מאפשרת לעובדים המזדקנים גמישות לאזן עבודה, פנאי ופעילויות נוספות, בדרכם לפרישה מלאה (Alpass, 2016). גמישות זו מאפשרת לזקנים להחליט אם הם רואים עצמם כפורשים או כעובדים, על פי המידה שבה הם מזדהים עם עיסוקם החדש (Beehr & Bennett, 2015). עבודה מגשרת תורמת לשימור הרווחה הנפשית של המזדקנים (Beehr & Bennett, 2015; Zhan & Wang, 2014) ומעכבת הידרדרות חברתית ומנטלית (כספי, Maimaris et al., 2010; 2013). בהשוואה לפרישה מלאה, עבודה מגשרת מתקשרת

34 בפרק זה אנו מתייחסים לעובדים שכירים אך גם לפרילנסרים. אין אנו דנים בעצמאים, בבעלי עסקים או באנשי מקצוע שמתפרנסים לבדם, משום שהם אינם תלויים במעסיק או בנותני שירות. עם זאת, אין ספק שנדרשת עבודה נוספת על מנת לבצע התאמה מוסדית של "עבודה מגשרת" גם לעצמאים ולבעלי עסקים קטנים. התאמה שכזו יכולה להוות נושא למחקר נוסף.

לסימפטומים מופחתים של דיכאון (Zhan & Wang, 2014; Mazumdar et al., 2024), בייחוד בקרב גברים, בעלי השכלה ובעלי הכנסה גבוהה (Cho, 2016). בנוסף לכל אלה, עבודה מגשרת מתקשרת למצב בריאותי ולתפקוד גופני גבוה יותר בהשוואה למצב של פרישה מלאה, בעיקר עבור עובדים עם השכלה והכנסה גבוהות יותר (Zhan et al., 2009; Maimaris et al., 2010; Cho, 2016).

ההערכות חוזות עלייה בשיעור העבודה המגשרת בשנים הבאות (Mazumdar et al., 2024). מחקרים עדכניים בארצות הברית מלמדים, כי למעלה ממחצית העובדים פונים לתעסוקה מגשרת לפני הפרישה המוחלטת (Cahill et al., 2018). בחלק מהמקרים הדבר כרוך בשינוי התחום התעסוקתי שבו עסקו לפני הפרישה. לרוב, המעבר הוא למשרה חלקית או למעמד של עצמאים (Cahill et al., 2018; Quin, 2019), לעיתים בתנאי עבודה פחות מיטיבים מאלה שהיו להם לפני גיל הפרישה (Ruhm, 1990; Shultz, 2003). עבודה מגשרת יכולה להמשיך את תפקידו האחרון של העובד ואצל המעסיק האחרון בטרם העובד הגיע לגיל פרישה, אך היא יכולה גם להיות כרוכה בשינוי של מעסיק או בתפקידים חדשים בתחומים שונים מאלה שבהם עסק העובד קודם לכן (Beehr & Bennet, 2015).

בישראל, כחמישית מבני ה־65 ומעלה מועסקים אחרי גיל הפרישה (אקסלרד ואח׳, 2021). כחלק ממגמה עולמית (ראו: Eurostat, 2019), משנת 2000 ניכרת עלייה הדרגתית בבני 65+ המועסקים, ובשנים האחרונות (2018 ואילך) שיעורם בישראל הוכפל. שיעור זה גבוה יותר ברמות ההשכלה הגבוהות, אם כי ניכר שינוי בכל רמות ההשכלה (שנור וכהן, 2022). מבין בני 65 ומעלה המועסקים, עולה עם השנים שיעור המועסקים במשרה מלאה, בקרב גברים ונשים (שנור וכהן, 2022). נראה כי הציבור הישראלי מצדד בעבודה לאחר גיל הפרישה. ממחקרם של סגל־כרפס ופלגי (2018) עולה, כי במדגם מייצג של בוגרים בישראל, מעל למחצית המשתתפים הביעו עמדה המעדיפה שלא להסדיר את גיל חובת הפרישה בחוק לאומי, ומעל למחצית המשתתפים גרסו, כי אנשים בגיל הפרישה מעדיפים להמשיך ולעבוד.

נכון לשנת 2021, עובדים לאחר גיל הפרישה היוו כ־7% מכלל העובדים במשק הישראלי. 21% מבין בני ה־65 ומעלה היו מועסקים, ושיעור זה נמצא בעלייה בכל ענפי הכלכלה. עובדים בני 65 ומעלה מיוצגים בעיקר בענפים שבהם ישנם עובדים מבוגרים (50+) רבים: שירותי בריאות, רווחה, סעד ושירותים פיננסיים, ובצורה פחותה בענפים שבהם ישנם עובדים מבוגרים מעטים: מידע ותקשורת, שירותים מקצועיים וטכניים, שירותי אירוח ואוכל. כך, למשל, השיעור הגבוה ביותר של עובדים מגיל פרישה ועד גיל 73 הוא בענפי הבריאות, הרווחה והסעד (13%), והנמוך ביותר הוא בענפי המידע והתקשורת (1%). שיעור העובדים

בני ה-65 ומעלה כפול בארגונים גדולים ובבתי עסק המונים מעל ל-200 עובדים, לעומת בתי עסק קטנים יותר (אוסטרובסקי ברמן ואח', 2023).

לנטייה הגוברת להמשיך ולעבוד לאחר הפרישה הוצעו הסברים מגוונים. חלק מההסברים מתמקדים במילוי צרכים חברתיים, חיפוש אחר סיפוק וסדר יום קבוע, וכן שינוי בתפיסות החברתיות והעצמיות של זיקנה והזדקנות (קוליק, 2022; Ruhm, 1990; Shultz, 2003). הסברים כלכליים וסוציו-דמוגרפיים בישראל הציעו, כי העלאות גיל הפרישה לגברים מ-65 ל-67 ולנשים מ-60 ל-62, שבוצעו בהדרגה משנת 2004, כמו גם העלאת גיל הפרישה לנשים שאושרה ב-2021 וצפויה להגיע בהדרגה ל-65 עד שנת 2032,[35] הביאו ויביאו את המבוגרים לדחות את גיל הפרישה שלהם (אקסלרד ואח', 2021). לצד זאת, הוצע כי בקרב המבוגרים בתקופה הנוכחית יש שיעור גבוה של משכילים ושל נשים שעבדו לאורך חייהם (ביחס לשנים עברו), המעוניינים להמשיך בעבודתם; במקביל, שינויים במערכת הקצבאות, (אקשטיין ושות', 2018) ושיעורם הגבוה של אנשים ללא חסכונות פנסיוניים (כמו מהגרים, למשל), יחד עם קצבאות זיקנה נמוכות יחסית, המשולמות על ידי הביטוח הלאומי, העלו את הצורך להמשיך ולעבוד (אקסלרד ואח', 2021).

עבודה מגשרת והמערכת המוסדית

עבודה לאחר גיל הפרישה המוגדר והתנאים שבהם היא מתקיימת תלויים במידה רבה במערכת המוסדית הקשורה לשוק העבודה ולמערכת יחסי העבודה. במערכת זו פועלים שלושה שחקני מפתח: המדינה, המעסיקים וארגוני העובדים. הללו משפיעים על האפשרות ועל התנאים של עבודה מגשרת, אך הקשר הוא דו-סטרי: עבודה מגשרת חשובה למדינה ולמקומות העבודה, ולא רק לעובדים המזדקנים.

עבור המדינה, תעסוקה של עובדים לאחר פרישה היא חיונית משלל סיבות. ראשית, העלייה בתוחלת החיים לצד ירידה בשיעורי הילודה הביאו לעלייה ביחס התלות, כלומר למצב שבו שיעור התלויים מבחינה כלכלית גדל ונטל פרנסתם הופך לנחלתם של מעטים יותר (Nagarajan & Sixsmith, 2023). בישראל, היחס בין שיעור האנשים בגיל העבודה לבין שיעור האנשים מעל גיל 65 היה 5.7 בשנת 1980, וכיום נמצא מתחת לשיעור של 4.5. עד שנת 2030 הוא צפוי לרדת ל-3.8. מעבר ליחס התלות, הירידה במדד זה עלולה להביא להידלדלות של מאגר העובדים במקצועות מסוימים (נציבות שירות המדינה, 2014). לכן,

35 פריסתו של תהליך העלאת גיל פרישתן של נשים בשלוש שנים על פני 14 שנים בקרוב מצביע על קצב איטי שבקידום תהליכים מוסדיים בישראל. הזמן הרב שתהליך הטעמת השינוי המוסדי עלול לקחת רק מגביר את הצורך בהצגה מהירה של תוכניות מדיניות מסוג זה.

השתתפות של אוכלוסיות נוספות בשוק העבודה היא חיונית. שנית, העלייה בתוחלת החיים הביאה לכך, שההוצאה של המדינה על תשלומי העברה (קצבאות) ועל שירותי בריאות נמצאת בעלייה מתמדת (הרן רוזן ואח', 2018). עלייה בשיעור המועסקים לאחר גיל הפרישה עשויה לתרום לבריאותם ולפיכך לצמצם את עול התמיכות מצד המדינה (Nagarajan & Sixsmith, 2023). שלישית, המשך התעסוקה עשוי גם לתרום להמשך ההפרשות לקרנות הפנסיה, לעלייה בפריון ולעלייה בתגמולי מס הכנסה, ולחיזוק החוסן הלאומי במובן זה שיהיה כוח אדם זמין לעבודה גם במצבי חירום כאשר רבים מהעובדים בגיל העבודה מגויסים (כספי, 2013). גם למעסיקים, למקום העבודה ולארגון הבודד קיימים יתרונות רבים לשילוב עובדים מעל לגיל הפרישה: מניעת אובדן הון אנושי, שימור עובדים בעלי מומחיות ורמת נאמנות גבוהה, ומימוש ערך הגיוון במשאב האנושי (כספי, 2013; פז ואח', 2019).

חרף החשיבות הרבה שיש לעבודה מגשרת עבור כלל הגורמים, מדיניותם של גורמים ממשלתיים שונים אינה מעודדת זאת (Martin, 2018). עובדים לאחר פרישה עוברים לא פעם הסללה לשוק העבודה השניוני וסובלים מחוסר ביטחון תעסוקתי (עבודות זמניות וחלקיות, העסקה לפי קריאה, ערבוב שאינו מרצון בין התנדבות להעסקה), מחוסר ביטחון חומרי (שכר נמוך, תשלום לפי שעות או תפוקה), ומתפקידים שאינם הולמים את כישוריהם ותרומתם הפוטנציאלית (Naegele et al., 2019; Perek-Bialas et al., 2020). פעמים רבות עובדים מזדקנים סובלים מגילנות מושרשת, אשר באה לידי ביטוי בסטריאוטיפים על כך שזקנים מתקשים ללמוד מיומנויות חדשות או לשמר כישורים מורכבים (דורון וגולדברג, 2013). זאת ועוד, העבודה המגשרת, כפי שמתקיימת כיום, אינה מובנית, אינה מגדירה את פרק הזמן שבו תתקיים, ולמעשה המשך ההעסקה לאחר הפרישה תלוי בנכונות המעסיק לעשות זאת ובמקרים רבים נכונות זו מוטלת בספק (Axelrad et al., 2022).

כיום, העלייה המשמעותית בכמות המזדקנים העובדים בעבודה מגשרת היא תוצר של נסיבות ושל יוזמות מקומיות. לכן, במקום שעבודה מגשרת תסייע לתהליך הזדקנות מיטבי היא הופכת, לפחות עבור חלק מהעובדים, לזירה של לימינליות (Nissim & De Vries, 2014) ולרובד נוסף של חוסר ודאות. זאת משום שהיא מייצרת מתחים נפשיים ותחושת פגיעות, אינה מספקת ביטחון חומרי וגם אינה מאפשרת השתלבות מלאה במרקם החברתי של מקום העבודה. אנשים מעבר לגיל פרישה חווים כיום נחיתות מבנית וחשים שהמוסדות שאמורים לדאוג להם אינם עושים זאת כהלכה ועל כן, המפתח לשיפור המצב טמון בזירות הפוליטית והמוסדית (בריק, 2002; רוזן, 2002). מפתח נוסף לשיפור המצב הוא חינוכם של השחקנים המוסדיים ושל העובדים המזדקנים לראות את היתרונות הרבים שטמונים בהמשך ההעסקה לאחר גיל הפרישה הנוכחי – יתרונות הרלוונטיים למשק, לארגונים ולעובדים עצמם.

תפקידי המערכת המוסדית בקידום עבודה מגשרת מנקודת מבט מרובת-רמות

רמת המדינה

המדינה, המעסיקים ונציגי העובדים הם שלושת השחקנים המרכזיים שמעצבים את המדיניות המוסדית הנוגעת לשוק העבודה וליחסי העבודה. ברמת המדינה, מתקיימת מדיניות המקשה על תעסוקת עובדים מזדקנים. לפי החקיקה הנוגעת לפרישה, גיל הפרישה והזכאות לקצבת זיקנה כיום הוא 67 לגברים ו-62 לנשים (גיל הפרישה לנשים צפוי לעלות ל-65), וגיל פרישת החובה (הגיל שבו המעסיק יכול לחייב את העובדים לפרוש) הוא 67 לגברים ולנשים כאחד (מדינת ישראל, 2004). הסדר זה מגביל מאוד את זכותם של העובדים להשתתף בקביעת העיתוי וקצב היציאה ממעגל העבודה, ובפועל מאפשר למעסיקים "לפטר" עובדים ללא כל סעדים למי שאינם רוצים לפרוש. יתרה מכך, הזכאות לקצבת זיקנה לגברים ולנשים עד גיל 70 מותנית במבחן הכנסות כאשר מעבר לרף מסוים – הקצבה מופחתת (אוסטרובסקי ברמן ואח', 2023). התניה זו מהווה תמריץ שלילי להישארות או לחזרה של מזדקנים למעגל העבודה (בן ישראל, 2002; בריק, 2002). יש לציין, כי כבר בשנת 2000 מונתה ועדה בראשות השופטת שושנה נתניהו, שהמליצה על גמישות בפרישה ומעבר לקריטריון של תפקוד במקום גיל (בן ישראל, 2002). ההמלצה עלתה מחדש על ידי ועדה ייעודית של הכנסת בשנת 2018 ולאחר מכן הוגשה כהצעת חוק פרטית בפברואר 2023, שבה הוצע תיקון ביטול זכותו של המעסיק לחייב את העובד בפרישה בהגיעו לגיל 67 והמרת זכות זו בבחינה תפקודית (מדינת ישראל, 2023). בנוסף לחקיקה לגבי גיל הפרישה, למדינה קיימת אחריות, ישירה ועקיפה, להסדרי הפנסיה הלא-אוניברסליים ולתשלומי העברה נמוכים (בן ישראל, 2002). התוצאה היא, שחלק מהעובדים המזדקנים יוצאים לעבודה מכורח ולכן מרחב הבחירה וכוח המיקוח שלהם מצומצמים, בשונה מעבודה מיטבית לאחר הפרישה, המונעת מבחירה ולא מדחק כלכלי (פז ואח', 2019). זאת ועוד, המדינה לוקה בטיפוח הכשרות מקצועיות (דבאוי ושות', 2023; נציבות שירות המדינה, 2014), וכמעט שאין תקציב להכשרה מקצועית עבור עובדים בגיל פרישה (בן ישראל, 2002). הכשרות מקצועיות הן מרכיב קריטי בשוק העבודה, שבו המפתח להצלחה הוא אוריינות דיגיטלית, הסתגלות לשינויים בעבודה (workability) והיכולת למצוא עבודה (employability; כספי, 2013; פז ואח', 2019).

רמת המעסיקים

ברמת המעסיקים, גם מדיניות משאבי האנוש בארגונים על פי רוב אינה מעודדת עובדים מבוגרים להמשיך לעבוד לאחר גיל פרישה (יש ארגונים המאפשרים זאת, בעיקר כאלה שבהם מועסקים בעלי מקצועות במחסור, כגון מהנדסי חשמל, רופאים וכו'). במחקר עדכני על נקודת מבטם של המעסיקים על עובדים מבוגרים בשוק העבודה נמצא, כי מחד גיסא,

מעסיקים מייחסים לעובדים מבוגרים יתרונות כמו ניסיון בעבודה, ידע מצטבר ופרספקטיבה רחבה, שיקול דעת, יציבות, נאמנות ומסירות למקום העבודה – לנוכח תפיסות של היעדר מחויבות של עובדים צעירים. מאידך גיסא, מעסיקים ייחסו לעובדים מבוגרים קצב נמוך יותר של למידה ועבודה, קושי ללמוד טכנולוגיה חדשה ולהשתמש בה (בייחוד אוריינות דיגיטלית), נוקשות והיעדר פתיחות לשינויים, וחיפוש תפקידים "דגועים" במקום רצון להתקדם. מעסיקים הביעו חששות מהעסקת עובדים מבוגרים, כמו: חשש מהפעלת סמכות על אנשים מבוגרים ומנוסים בעבודה, חשש להטיל עליהם עבודה שתתגלה למעלה מיכולתם ותפגע בבריאותם, חשש מתפוקה נמוכה ומשך הכשרה ארוך וחשש מפגיעה במרקם החברתי של מקום העבודה (אוסטרובסקי ברמן ואח', 2023). הייחוסים והסטריאוטיפים הללו הופרכו ברובם, אך עצם קיומם פוגע בגישה עניינית להעסקת עובדים מזדקנים (NG & Feldman, 2012).

עד כה, עמדות המעסיקים כלפי עובדים מבוגרים – כמו גם סוג הארגון, הענף ומשתנים נוספים – הביאו לגיבוש שלוש אסטרטגיות של מעסיקים כלפי עובדים מבוגרים מעל גיל 50 (Van Dalen et al., 2015). כאשר מעסיקים סבורים שעלות העסקתם של עובדים מזדקנים עולה על תפוקתם – הם יבחרו באסטרטגיית יציאה – פרישה מוקדמת. בארגונים גדולים, ייטו מעסיקים להעדיף אסטרטגיה של הסתגלות מחדש, שמטרתה לשמור על כוח האדם בארגון ולטפח אותו באמצעות הכשרות שיאפשרו לעובדים לרכוש מיומנויות וכישורים עדכניים. במקרה שבו עלויות הגיוס וההכשרה של עובדים חדשים גבוהות, או כאשר קיים מחסור בכוח אדם בענף, תפקיד או משלח-יד מסוים, ינקטו המעסיקים באסטרטגיית פיתוח – הרחבה של מערך הכישורים של העובדים, גם הוותיקים והמנוסים.

הספרות המקצועית מצביעה על קיומם של מעסיקים גדולים בישראל אשר מאפשרים לעובדים אחרי גיל פרישה לעבוד אצלם. למשל, מנור והולנד (Manor & Holland, 2021) מצביעים על כך, ש-25% מהרופאים הפעילים בישראל הם מעל גיל 67. רובם מועסקים בארגוני בריאות בקהילה (קופות חולים וארגונים עסקיים) או בקליניקות פרטיות. עדויות מהשדה מצביעות על מעסיקים שגיבשו מדיניות ברורה בתחום העסקת עובדים מבוגרים. למשל, "אסותא מרכזים רפואיים" זכתה בשנת 2021 באות הגיוון ע"ש לאוטמן של ארגון "מעלה" והפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, בקטגוריית העסקת עובדים מבוגרים בגילי 60 ומעלה. 14% מעובדי החברה ו-19% מדרגי הניהול שלה מאוישים על ידי עובדים בקבוצת גיל זו. מנהלת משאבי האנוש בחברה מנתה את מרכיבי המדיניות של החברה: פנייה לחברות כוח אדם, עמותות ומיזמים שונים כדי לאתר ולגייס עובדים בגיל השלישי; התאמות בתהליך הגיוס (לדוגמה, תוספת זמן במבחני ההתאמה); תהליך חפיפה ארוך יותר

ומודעות לפערים טכנולוגיים אפשריים בזמן הקליטה וכן טיפוח ערכים ארגוניים, כמו זולתנות, חמלה ואחריות (פישקין, 2022).

שחקנים נוספים בשדה המעסיקים, נוסף על תאגידים גדולים במשק, הם ארגוני המעסיקים, למשל התאחדות התעשיינים, נשיאות המגזר העסקי בישראל, לשכת ארגוני העצמאים והעסקים בישראל, ועוד. כל אחד מהארגונים הללו מהווה ארגון-גג לארגוני מעסיקים ממוקדים יותר (איגוד חברות הביטוח, איגוד תעשיות המזון, ועוד). כמו כן, המדינה מהווה מעסיק מרכזי, הן באופן ישיר בשירות המדינה והן באמצעות מוסדותיה המתוקצבים, מרכז השלטון המקומי, ואחרים. כל הגופים הללו עשויים להיות שחקנים משני מציאות בקנה מידה גדול, אולם הם טרם יצרו תוכניות או מסגרות כוללות המניעות מדיניות מגובשת בנושא עבודתם של אנשים לאחר גיל הפרישה הרשמי.

רמת ארגוני העובדים

השחקן המוסדי השלישי במערכת יחסי העבודה הם ארגוני העובדים. החל משנות ה-80 (של המאה הקודמת), נאבקו ארגוני עובדים כדי לסכל מדיניות לצמצום כוח העבודה הקבוע ולהוצאת עובדים לפרישה מוקדמת. בתנאי הנחיתות שבהם פעלו ארגוני העובדים, הם התפשרו לעיתים והסכימו לפרישה מוקדמת בהסדרים מיטיבים (אלון ואח', 2013). סיבה נוספת להימנעות איגודים ממאבק להמשך העסקת עובדים מזדקנים היא ההנחה, שעובד שפורש מפנה מקום לעובד חדש וצעיר. כך סברו איגודים שיוכלו לסייע בהתמודדות עם איום האבטלה המבנית בשוק עבודה ועם אוטומציה גוברת (קלינוב, 2002; Nissim & Simon 2021). הבחירה לדבוק בקיים ולא להרחיב את ההגנות שסיפקו ארגוני עובדים ניתנת להבנה בהקשר שבו פעלו משנות ה-70 המאוחרות, לאור צמצום בכמות החברים והמשאבים שהיו לרשותם, במאמץ לצמצם נזקים מבלי לחשוב על הרחבת הגנות וייצוג אוכלוסיות חדשות (Nissim & De Vries, 2017). אולם קוצר ידם של ארגוני עובדים בכל הנוגע לעובדים מזדקנים אינו מוחלט. לדוגמה, ההסתדרות החדשה (בעבר – ההסתדרות הכללית) לקחה על עצמה, זה עשרות שנים, את תפקיד שמירת האינטרסים של הגמלאים (כספי, 2013) ופועלת למען שמירת זכויות הפנסיה ואספקת שירותי רווחה (בן-ישראל, 2002). אחד האיגודים המקצועיים המשויכים להסתדרות החדשה הוא הסתדרות הגמלאים, ארגונם היציג של כ-800,000 הגמלאים החיים במדינת ישראל. על אף ששיפור מצב הגמלאים במקומות העבודה מצוין כאחת ממטרותיו (ההסתדרות, ל.ת.), נמצא בעבר כי הסתדרות הגמלאים אינה מטפלת באופן קולקטיבי ושיטתי בזכויותיהם של עובדים לאחר גיל פרישה (כספי, 2013). ההסתדרות אינה מהווה חריג בהקשר זה. ארגוני עובדים נוטים להתמקד בזכויות העובדים המאוגדים בהם ולהגדיל את הנתח שלהם בעוגת ההכנסות על

חשבון הכללה של קבוצות עובדים חדשות (סטנדינג, 2021 [2011]). ארגוני עובדים גם מתקשים להסתגל לשינויים מבניים בשוק העבודה ולייצג קבוצות עובדים (Luce, 2014).

סיכום: הסדרה רצויה של עבודה מגשרת

כפי שהצגנו, יותר ויותר פורשים ממשיכים לעבוד לאחר גיל הפרישה. עבודה מגשרת הפכה לעובדה חברתית. בידינו, כחברה, להשפיע על הכיוון והאופן שבו התופעה תתפתח. במקביל, עולה כי המערכת המוסדית (המדינה, המעסיקים וארגוני העובדים) אינם נערכים לכך באופן מבני וסדור. הסדרה מיטבית תאפשר מרחב בחירה לעובד המזדקן ותהיה גמישה יותר מהסדרי עבודה שגרתיים. זאת לאור צרכיהם של עובדים בגיל זה וההתאמות הנדרשות מהמערכת. לדעתנו, תמצית השינוי והבשורה של עבודה מגשרת היא הפיכתו של גיל הפרישה הנוכחי מנקודה המסמנת את סיום עבודתו של העובד לנקודת ציון להערכה מחדש של קריירת העבודה שלו לנוכח השלב החדש שבו הוא נמצא. הערכה זו פירושה מחשבה מחודשת של העובד באשר לשאלות כמו – האם הוא מעוניין, מסוגל או זקוק לעבודה ואם כן, באילו תפקידים, באיזה היקף ובאילו הסדרים. גיל הפרישה הופך לנקודת ציון עבור מוסדות כמו רשויות המדינה, המעסיקים וארגוני העובדים, באשר לשאלות כגון: כיצד להעריך את המסוגלות של העובד הפורש ולהתאים לו את תפקידיו במקום העבודה; אילו התאמות יש לבצע בתוך מקומות העבודה ובמסגרת יחסי ההעסקה הקיימים; מהי המעטפת של מערכת הרווחה שאמורה להשלים או להחליף את העבודה השכירה, ועוד. למעשה, מדיניות עתידית תהיה אפקטיבית אם תעביר את חופש הבחירה באשר לשאלת סיום או המשך ההעסקה בגיל פרישה מהמעסיקים אל העובדים (בכפוף למסוגלות העובד).

ברוח זו, אנו מציעים עקרונות כלליים להתוויית מדיניות עתידית לקידומה של עבודה מגשרת.

1. מעבר מפרישה המוגדרת על ידי גיל לפרישה על בסיס תפקוד ובחירה של העובד, ומאמץ חקיקתי מקיף שיביא לשינוי והסדרה של הנושא, של זכויות העובדים המבוגרים הבוחרים להמשיך לעבוד לאחר מועד גיל הפרישה הוולונטרי, של חובות המעסיקים ושל תפקיד זרועות המדינה בתהליך.
2. מהלך יזום וחלוצי של המדינה כמעסיקה – בשירות המדינה, במוסדות המתוקצבים ובמכרזים, כך שייווצרו סטנדרטים שאותם יאמצו גם מוסדות אחרים. נדרשת הרחבה ארגונית של יחידות המדינה הנוגעות לתעסוקה, כך שיכללו התייחסות לעבודה מגשרת. בכלל זה: הרחבת התפקיד של אגף הממונה על השכר ועל הסכמי העבודה באוצר כדי שיכלול את הנושא; הקמת יחידה ייעודית במשרד העבודה ובמשרד הרווחה והביטחון החברתי; ייסוד פונקציה ייעודית בתוך שירות התעסוקה לנושא; שינויים והתאמות בתוך המוסד לביטוח לאומי; מינוי ממונה על עבודה

מגשרת באגף הגריאטריה במשרד הבריאות, ועוד. יידרשו גם עיבוי מנגנוני הפיקוח והאכיפה כדי לוודא ששינויי החקיקה, התקינה והמדיניות נאכפים.

3. הקמת פונקציות ייעודיות בתוך ארגוני העובדים וארגוני המעסיקים לשם ייצוג עובדים מעבר לגיל פרישה ולשם הסדרת תנאיהם. תידרש חתימתם של הסכמי עבודה ייעודיים בין ארגוני העובדים המעסיקים, כתוספת להסכמי המסגרת בשירות המדינה, להסכמים קיבוציים ענפיים ולהסכמים קיבוציים אצל מעסיקים. כמו כן, תידרש החלת ההסדרים הללו על מקומות עבודה בלתי מאוגדים באמצעות צווי הרחבה.
4. טיפוח מסגרות הכשרה מקצועית והשמה ברמת המדינה על זרועותיה השונים, אצל ארגוני עובדים וארגוני מעסיקים, וכן תמיכה מדינתית במסגרות כאלה הצומחות מלמטה, בחברה האזרחית (במגזר השלישי). יש צורך בייסוד יחידה מקצועית ברמת המדינה לשם ייעוץ והערכה גריאטרית-תעסוקתית, וגם לשם מחקר בתחום. יחידה זו תספק מעטפת מלווה ומדריכה להסדרים השונים שייווצרו. לבסוף, מטבע השינוי והשלכותיו המגוונות, יהיה צורך בטיפוח מנגנוני הידברות, תיאום ותכלול בין הגורמים השונים הדוחפים לתהליך.

מקורות

אוסטרובסקי ברמן, א׳, שנור, י׳, שני, ה׳, תירוש, א׳, סומך, ס׳ ורזניצקי, ש׳ (ספטמבר 2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של המעסיקים*. מכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל.

אלון, ש׳, גולנדר, ח׳ וכרמל, ש׳ (2013). השלכות הגילנות על הפרט המזדקן בזירה החברתית, הבריאותית והתעסוקתית. בתוך י׳ (איסי) דורון, *גילנות בחברה ישראלית – הבניה חברתית של הזיקנה בישראל* (עמ׳ 67–93). מכון ון ליר בירושלים, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

אלון-שנקר, פ׳ (2009). ״העולם שייך לצעירים״: על אפליה מחמת גיל מתקדם בעבודה ופרישת חובה בגיל נקוב. בתוך: ש׳ אלמוג, ד׳ ביניש וי׳ רותם (עורכים), *ספר דליה דורנר* (עמ׳ 81).

אקסלרד, ה׳, לוין-אפשטיין, נ׳ וקלב, א׳ (2021). *העסקת עובדים לאחר גיל פרישה נקודת המבט של מעסיקים*. דוח מחקר, המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת תל אביב.

אקשטיין, צ׳, ליפשיץ, א׳ ולרום, ט׳ (2018). *שוק העבודה כמנוע לצמיחה וצמצום העוני*. נייר מדיניות 2018.03, מכון אהרן למדיניות כלכלית, המרכז הבינתחומי.

אריקסון, א׳ (1987). *זהות: נעורים ומשבר*. ספריית פועלים.

אשל-ג׳וינט (2021). *אתגר ההזדקנות: תוכנית עבודה רב-שנתית 2021–2025*.

בן-ישראל, ג׳ (2002). בלי כוח פוליטי אין סיכוי. בתוך י׳ בריק (עורך), *הפוליטיקה של הזיקנה – האוכלוסייה המבוגרת בישראל בסדר העדיפות הלאומי* (עמ׳ 173–202). קו אדום הוצאת הקיבוץ המאוחד.

בר-טור, ל׳ (2019). *האתגר שבהזדקנות: בריאות נפשית, הערכה וטיפול*. ג׳וינט ישראל-אשל.

בריק, י׳ (2002). פוליטיקה וזיקנה. בתוך י׳ בריק (עורך), *הפוליטיקה של הזיקנה – האוכלוסייה המבוגרת בישראל בסדר העדיפות הלאומי* (עמ׳ 15–29). קו אדום הוצאת הקיבוץ המאוחד.

ג׳וינט (2022). *מהלך Muni100 יוצא לדרך*. ג׳וינט ישראל.

דבאוי, מ׳, אפשטיין, ג׳ ווייס, א׳ (2023). *שוק העבודה ההדוק בישראל: ינואר עד ספטמבר 2023*. נייר מדיניות מס׳ 13.2023, מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

דורון, י׳ (איסי) וגולדברג, א׳ (2013). מופעים של גילנות. בתוך י׳ (איסי) דורון, *גילנות בחברה ישראלית – הבניה חברתית של הזיקנה בישראל* (עמ׳ 13–27). מכון ון ליר, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

ההסתדרות (ל.ת.). הסתדרות הגמלאים.

הרן רוזן, מ', כהן קובץ', ג' ורמות ניסקה, ת' (2018). *הביטוח הסיעודי בישראל*. בנק ישראל, חטיבת המחקר, ניירות תקופתיים, מרץ 2018.

כספי, א' (2013). תעסוקת פורשים שיצאו לגמלאות: פורשים (גברים בני 67+ ונשים בנות 62+) בשוק העבודה בישראל: נתונים, חסמים להשתלבותם והדרכים להתמודדות עמם. *גרונטולוגיה וגריאטריה, מ*(1), 31-54.

לניר, צ' (2017). *עת התבונה: הגיל החדש בחיי האדם*. ספרי ניב.

מדינת ישראל (2004). *חוק גיל הפרישה, תשס"ד-2004*.

מדינת ישראל, המשרד לשוויון חברתי (ל.ת.). *מרכזי אפ 60+ להכוונה וצמיחה עבור אזרחים ותיקים*.

מדינת ישראל, משרד ראש הממשלה (2021). החלטות ממשלה: *מפת מדדים לאומיים להזדקנות מיטבית*.

מדינת ישראל – הכנסת (2023). *הצעת חוק גיל פרישה* (תיקון – ביטול גיל פרישת חובה), התשפ"ג-2023.

מנור, ש' (2015). משימה בלתי אפשרית: פרישה מהעבודה וקבלת זהות זקנתית. *סוציולוגיה ישראלית, י"ז*(1), 101-120.

נציבות שירות המדינה. (2014). *הערכת מצב להון אנושי בשירות המדינה שנת העבודה 2015*. נדלה מאתר נציבות שירות המדינה ב-25/03/2024

סגל-כרפס, ד' ופלגי, י' (2018). *עמדות, תפישות ומיפוי דמוגרפי של הציבור הרחב בנוגע לשינוי גיל הפרישה*. המוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון.

סטנדינג, ג' (2021 [2011]). *הפרקריאט – המעמד המסוכן החדש*. קו אדום, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

פורת עמוס, ע' (2021). קהילה כמרחב מאפשר התפתחות לבני תקופת החיים החדשה: תוספת עדכנית לשלב השמיני בתיאוריה ההתפתחותית של אריקסון ומימושה במרחב הקהילתי. *גרונטולוגיה וגריאטריה, מ"ח*(2), 2021, 87-105.

פז, א', דורון י' וטור-סיני, א' (2019). מגדר, זיקנה וההיבטים הכלכליים של "זיקנה פעילה": קריאה למחקר. *גרונטולוגיה וגריאטריה, מ"ו*(1-2), 41-61.

פישקין, ג' (2022). "ערכם של עובדים מבוגרים בעלי ותק, ניסיון מקצועי וניסיון חיים, עולה משמעותית". *The Marker Lables. תוכן שיווקי*. אוחזר בתאריך 12/05/2024. קבוצת מעוף (ל.ת.). מרכזי תעסוקה בפריסה ארצית.

קוליק, ל' (2022). אובדן משאבים, מצוקה נפשית ומשמעות בחיים בתקופת הפרישה מהעבודה מהיבט מגדרי. *חברה ורווחה: רבעון לעבודה סוציאלית, 24*, 435-458.

קלינוב, ר׳ (2002). השתתפות האוכלוסייה המבוגרת בשוק העבודה – תיאור מצב ומשמעות למדיניות. בתוך י׳ בריק (עורך), *הפוליטיקה של הזיקנה – האוכלוסייה המבוגרת בישראל בסדר העדיפות הלאומי* (עמ׳ 111–141). קו אדום הוצאת הקיבוץ המאוחד.

רוזן, ג׳ (2002). מבוא: הגיל הפוליטי של הזיקנה. בתוך י׳ בריק (עורך), *הפוליטיקה של הזיקנה – האוכלוסייה המבוגרת בישראל בסדר העדיפות הלאומי* (עמ׳ 9–13). קו אדום הוצאת הקיבוץ המאוחד.

שנור, י׳ וכהן, י׳ (2022). *בני 65+ בישראל: שנתון סטטיסטי 2022*. מאיירס-ג׳וינט-מכון ברוקדייל.

Aisenberg-Shafran, D. (2022). Psychotherapy for late-life psychopathology: Updates to promote aging in place. *Frontiers in Psychology*, *13*, 994495.

Alpass, F. (2016). Bridge employment. In: Pachana, N. (Eds), *Encyclopedia of Geropsychology*. Springer.

Axelrad, H. Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2022). How do employers think about older workers? *Qualitative Research in Organizations and Management*, *7*(2), 201-220.

Baltes, M. M. (1998). The psychology of the oldest-old: The fourth age. *Current Opinion in Psychiatry*, *11*(4), 411-415.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes, & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). Cambridge University Press

Baltes, P. B., & Smith, J. (2003). New frontiers in the future of aging: From successful aging of the young old to the dilemmas of the fourth age. *Gerontology*, *49*(2), 123-135.

Beehr, T. A., & Bennett, M. M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, *1*(1), 112-128.

Bergman, Y. S., & Bodner, E. (2020). Age is not just a number: Age awareness, subjective nearness-to-death, self-esteem, and depressive symptoms among older adults. *Aging & Mental Health*, *24*(6), 906-913.

Cahill, K. E., Giandrea, M. D., & Quinn, J. F. (2018). Is bridge job activity over stated? *Work, Aging and Retirement, 4*(4), 330-351.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. ***American Psychologist*****,** ***54*****(3), 165.**

Carstensen, L. L., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, G. R., ... & Nesselroade, J. R. (2011). Emotional experience improves with age: Evidence based on over 10 years of experience sampling. ***Psychology and Aging*****,** ***26*****(1), 21.**

Cho, J. (2016). ***Bridge employment and health*** **(Doctoral dissertation). University of Michigan.**

Eurostat (2019). ***Older persons in employment, by age class.*** **EU-28, 2003-2018.**

Henkens, K., & van Solinge, H. (2014). Bridge employment in the Netherlands: Who, what and why? In C. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli, & M. Depolo (Eds.), ***Bridge employment: A research handbook*** **(pp. 27-50). Routledge.**

Kantarci, T., & Van Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. ***De Economist*****,** ***156*****, 113-144.**

Kinory, D., Aisenberg, D., & Levi-Belz, Y. (2020). The cost of being apart: The contribution of perceived burdensomeness and thwarted belongingness to suicide ideation among Israeli older adults. ***The Journal of Nervous and Mental Disease*****,** ***208*****(9), 663-670.**

Levy, B. R. (2017). Age-stereotype paradox: Opportunity for social change. ***The Gerontologist*****,** ***57*****(suppl_2), S118-S126.**

Luce, S. (2014). ***Labor movements: Global perspectives.*** **Polity Press.**

Maimaris, W., Hogan, H., & Lock, K. (2010). The impact of working beyond traditional retirement ages on mental health: Implications for public health and welfare policy. ***Public Health Reviews*****,** ***32*****, 532-548.**

Manor, S., & Holland, R. (2022). Retiring in a white coat: Doctors working after retirement. ***Journal of Vocational Behavior, 133*****, 103678.**

Martin, J. P. (2018). ***Live longer, work longer: The changing nature of the labour market for older workers in OECD countries.*** **IZA discussion papers, No. 11510, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn.**

Mazumdar, B., Warren, A. M., & Brown, T. C. (2024). The new meaning of retirement for bridge employees: Situating bridge employment through the lens of the Kaleidoscope Career Model. ***Human Resource Development Quarterly*****, 1-24.**

Montepare, J. M. (2009). Subjective age: Toward a guiding lifespan framework. *International Journal of Behavioral Development*, *33*(1),42–46.

Nagarajan, N. R., & Sixsmith, A. (2023). Policy initiatives to address the challenges of an older population in the workforce. *Ageing International, 48*, 41-77.

Nagy, N., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Reciprocal relationships between subjective age and retirement intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(4), 583-595.

Naegele, L., De Tavernier, W., & Hess, M. (2019). Work environment and the origin of ageism. In L. Ayalon, & C. Tesch-Roemer (Eds.), *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 73-90). Springer.

Neugarten, B. L. (1974). Age groups in American society and the rise of the young-old. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *415*(1), 187-198.

NG, T. W. H., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65*(4), 821-858.

Nissim, G., & De Vries, D. (2014). Permanent liminality: The impact of non-standard forms of employment on workers' committees in Israel. *International Labour Review, 153*(3), 435-454.

Nissim, G., & De Vries, D. (2017). Rhetoric of decline in a neo-liberal context: Workers' committees and the decline of labor in contemporary Israel. *Israel Studies, 22*(1), 165-188.

Nissim, G., & Simon, T. (2021). The future of labor unions in the age of automation and at the dawn of AI. *Technology in Society*, *67*, 101732.

Perek-Bialas, J., Dolberg, P., & Schippers, J. (2020). Editorial: The labour market is not fit for older workers yet: The role of ageism, tradition and institutional factors. *International Journal of Manpower, 41*(5), 493-501

Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Campion, M. A. (2012). 16 age stereotypes and workplace age discrimination. In *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 298-312). Oxford University Press.

Quinn, J. F., Burkhauser, R. B., & Myers, D. A. (1990). *Passing the torch: The influence of economic incentives on work and retirement*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. ***Journal of Labor Economics, 8*****(4), 482-501.**

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. ***Psychological Inquiry*****, *9*****(1), 1-28.**

Schmid, G. (2008). Active ageing in Europe: Innovating the management of transitions from work to retirement. In P. Ester, R. Muffels, J. Schippers, & T. Wilthagen (Eds.), ***Innovating European labour markets*** **(pp. 245-274). Edward Elgar Publishing.**

Shultz, K. S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. In G. A. Adams, & T. A. Beehr (Eds.), R*etirement: Reasons, processes, and results* **(pp. 214-241). Springer.**

Topa, G., Alcover, C., Moriano, J. A., & Depolo, M. (2014). Bridge employment quality and its impact on retirement adjustment: A structural equation model with SHARE panel data. ***Economic and Industrial Democracy, 35*****(2), 225-244.**

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. ***The Gerontologist, 55*****(5), 814-824.**

פרק 13

גיל פרישת חובה בישראל בעין החקיקה והפסיקה

ענת מאור

מבוא

בספר בראשית מופיעה הגזירה המונומנטלית של "בזעת אפיך תאכל לחם", לפיה ההתייחסות אל עבודה היא כאל פעולת ענישה, מפרכת ושלילית.

אולם במהלך ההיסטוריה התגבשה ההכרה שלעבודה מקום משמעותי ביותר בהתפתחות האדם: הפיכת האבן לכלי עבודה היא זו שגרמה "להאנשת הקוף" ולהתפתחות הדרמטית של האדם ותבונתו ולבניית התוצרים הטכנולוגיים שהאדם פיתח. במאה ה-19, התרחבה התפיסה לגבי משמעות העבודה והשלכותיה החברתיות והפסיכולוגיות. עבודה היא המאפשרת לפרט לפתח את אישיותו (building) ומהווה סמל ליצירה האנושית (Meda, 1966), היא הבסיס להשתלבות חברתית, למעמד, ליוקרה, למיצוב כלכלי, לניידות חברתית, ליצירתיות ולתחושת סיפוק.

גיל הפרישה עונה על שני יעדים בעת ובעונה אחת: מחד גיסא, הגיל מהווה את קו הגבול בין השתייכות למעגל העבודה לבין חובת פרישה מעבודה קבועה שכירה. מאידך גיסא, גיל הפרישה מציין את גיל הזכאות ליהנות מקצבאות הזיקנה והפנסיה. לקביעת מועד הזכאות יש משמעות כלכלית גדולה הן לפרט, הן לקופה הציבורית והן לקרנות הפנסיה. לכן, בדיון על גיל הפרישה הראוי, השאלה היא האיזון בין שני היעדים הללו.

במענה לכך, גורסת בן ישראל (2004), כי קיים קונפליקט מובנה של אינטרסים מנוגדים בין הגורמים שקביעת הגיל היא רלוונטית לגביהם:

המדינה, המופקדת על תקצוב מערכת הביטחון הסוציאלי ואחראית לכך שהאזרחים הוותיקים ייהנו מקיום בכבוד (ברמה זו או אחרת) ולכן יש לה אינטרס להעלות את גיל הפרישה כדי לאחר את מועד התשלום של קצבאות הזיקנה ולהקל על עומס התקציב.

המעסיקים, רובם בעלי אינטרס להקדים את גיל הפרישה, כדי לאפשר קליטתם של עובדים צעירים, המביאים חדשנות, יזמות וגישות רעננות וכדי להוזיל את עלות העבודה בגין ותק וזכויות. עם זאת, לחלק מהמעסיקים יש דווקא אינטרס לדחות את גיל הפרישה האפקטיבי כדי לשמר את הידע בארגון ולהמשיך להעסיק עובדים במקצועות שבמחסור.

בקרב העובדים, האינטרס אינו אחיד. הוא תלוי בהשקפת העולם – האם תקופת הפרישה היא הישג סוציאלי חיובי בעל פוטנציאל לקריירת פנאי חדשה ולסיוע משפחתי או שמא זאת תקופה הקוטעת צמיחה ויצירה ומביאה עימה פגיעה ואף ניוון. כמו כן, האינטרס של העובדים ביחס לפרישה תלוי במעמדו של העובד: האם יש לו עבודה מספקת או קשה ומתישה והאם יש לו די משאבים לפנסיה הולמת או שהוא צפוי לזיקנה בעוני מסוים או אף בעוני עמוק.

בן ישראל מונה חמישה דגמים המצדיקים את פרישת החובה ואת טענות הנגד (בן ישראל, 2004, 68–90):

1. **דגם הבחירה הבין-זמנית (intertemporal choice):** חלוקת הזמן המיטבית בין עבודה לעיסוקי הפנאי, המאפשרים לעובד להתחיל בקריירת פנאי, המשחררת אותו מהמתח של חיי העבודה. הטענה הנגדית גורסת, שההפרדה הדיכוטומית הזאת השתנתה לחלוטין.
2. **דגם הצדק הבין-דורי:** מאחר שמקורות הפרנסה מוגבלים, יש קונפליקט בין זכות היסוד לעבודה לאזרח הוותיק לבין זכות היסוד לעבודה של העובד הצעיר ויש לאפשר זמינות לעבודה לדור הצעיר. הטענה הנגדית גורסת, שניתן לאתר חלוקה אחרת של צדק בין-דורי, כמו הקטנת מספר שעות העבודה לכל וכי התחרות על מקומות העבודה אינה רק בין צעירים לוותיקים, אלא גם בין עובדים מקומיים לעובדים זרים.
3. **דגם המסורת התרבותית של פרישה:** הנוהג הקיים ותפיסת המעסיקים הם, שהכושר בעבודה יורד עם הגיל. הטענה הנגדית גורסת, שקיימת הערכה מוטעית של ירידה בכושר העבודה וכי קיימים סטריאוטיפים ודעות קדומות בעניין זה. ראוי לציין, כי התנהגות מכוח דעה קדומה נתפסת כשוות ערך לאפליה.
4. **דגם כלכלי-רציונלי (rational explanations):** דגם זה גורס שהאזרח הוותיק הוא פחות יצרני וכי עלות העסקתו גבוהה יותר בגלל תוספות שכר על ותק, זכויות סוציאליות והסכמים קיבוציים. בנוסף לכך, מקום העבודה צריך לעשות התאמות רבות יותר לעובד הוותיק, שלעיתים קרובות מאופיין בהאטת קצב הייצור ובהיעדרויות בגין מחלות. במקביל, מקום העבודה סופג פגיעה כלכלית בגלל שנבלמת הזרקת "דם חדש". טענת הנגד גורסת, שהטיעונים בדגם זה מבוססים על הכללות ודימויים שליליים מופרזים של העובד הוותיק ומתעלמים מיתרונות הניסיון והפניות ומשיקולים של צדק והגינות.

5. **דגם השוויון התעסוקתי:** מנקודת המוצא של שוויון בתעסוקה, אין לכפות על מעסיק את העסקתו של עובד שאיבד את כושר עבודתו. לפיכך, טענת הנגד גורסת, שאין לבטל את פרישת החובה, אלא להמיר את מועד הפרישה הביולוגי האחיד בקביעה אישית לכל עובד ועובדת בהתאם להתפתחות של אובדן כושר העבודה. דהיינו, המרת הפרישה הגילית בפרישה תפקודית ומעבר מהתייחסות קבוצתית וקיבוצית להתייחסות אישית.

בטרם דיון בתפיסות הללו, תוצג בקצרה תמונה השוואתית וסקירת החקיקה והפסיקה הקיימות בארץ.

המצב המשפטי לגבי גיל פרישת חובה בעולם ובמדינות השונות

באמנת ארגון העבודה הבינלאומי בדבר "אפליה בעבודה ובמשלוח יד" משנת 1959 (מספר 111), נקבע כי פרישה מעבודה לא נחשבת כאפליה על רקע גיל. עוד יש לציין, שעל אף השינויים שחלו בתוחלת החיים ובבריאות האנשים, אין שינוי באמנה בקביעה בסיסית זו.

עם זאת, בשנת 1980, נוספה המלצה (מס' 162), שככל האפשר, חשוב לנקוט צעדים כדי להבטיח שבמסגרת הסדרת המעבר ההדרגתי מחיי העבודה לחופש פעילות – הפרישה מהעבודה תהיה רצונית.

הפרלמנט האירופי, בהחלטותיו ב-1982, 1986 ו-1989 קרא להגן על עובדים בגיל מתקדם וציין את החשיבות של זכותם של עובדים לקבוע את גיל הפרישה.

הוועדה לזכויות האדם, הפועלת מטעם האו"ם, קראה ב-1995 לפעולה לצמצום ולחיסול האפליה בפרישה מטעמי גיל. כך גם הומלץ ב-2002 בוועידה העולמית השנייה לענייני הזדקנות.

עם זאת, בפסיקת בית המשפט לצדק של האיחוד האירופי (בשנים 2005, 2007, 2009 ו-2011), בית המשפט לא קיבל את העתירות שהמשך פרישת חובה מהעבודה אינה חוקית, לאור סעיף 6.1 להוראת שוויון בתעסוקה, ולא קבע שפרישת חובה היא אפליה על רקע של גיל. בית המשפט הסביר זאת ביעדים הלגיטימיים של הוגנות בין-דורית, איזון סביר בין צורכי שוק העבודה והתקציב וכן בקיומה של קצבת פנסיה ומנגנון המבוסס על איזון בין שיקולים פוליטיים, כלכליים, חברתיים, דמוגרפיים ותקציביים. חוקרים מסבירים את עמדתו זו של בית המשפט גם בכך, שבית המשפט הגביל עצמו מהתערבות יתר בהחלטות המדינות האוטונומיות (Doron et al., 2018).

בעולם, מספר קטן של מדינות החליטו על ביטול גיל פרישת החובה, כגון ארצות הברית (1986), קנדה, אוסטרליה, אנגליה, סקוטלנד והולנד. בספרד, פסק בית המשפט החוקתי,

כי חקיקה המחייבת עובדים לפרוש בגיל 69, אפילו שהם זכאים לפנסיה, פוגעת בעקרון השוויון, הקבוע בסעיף 14 לחוקה הספרדית.

במדינות רבות, לרבות בישראל, חוקק חוק איסור אפליה מטעמי גיל בעבודה (בכניסה לעבודה, בזמן תקופת העבודה ובפרישה ממנה), וזאת ללא קשר לפרישת חובה בגין גיל. כמו כן, נקבעה בחקיקה ובהסכמים קיבוציים פרישה מוקדמת, שלא חייבת להיות מוחלטת, אלא חלקית או מדורגת, ולעיתים היא כוללת גם הסדרים לעבודה חלקית לאחר גיל הפרישה.

שיטת המחקר

שיטת המחקר כללה סקירה של החוקים הנוגעים לגיל פרישה ושל הצעות החוק הנוגעות לגיל פרישת חובה; סקירה של פרוטוקולי המליאה ושל ועדת העבודה והרווחה וסקירה של הפסיקות לגבי גיל פרישת חובה.

הפרישה מהעבודה בראי החקיקה בישראל

הסדרי הפרישה בעבר נקבעו בחוק שירות המדינה – גמלאות (נוסח משולב) תש"ל-1970, ובהסכמים הקיבוציים. החוק קבע חובת פרישה לעובדים בעבודה קבועה של השירות הממשלתי, הציבורי, החינוכי והבריאותי. הסכמי השכר קבעו את כללי הפרישה של שכירים במשק. גיל פרישת החובה שנקבע דאז היה 65 לגברים ו-60 לנשים. למרות זאת, אין כל איסור על המשך עבודה לעצמאיים ובשוק הפרטי, או על הצטרפות שכירים לשעבר לסקטור העבודה היזמית ולשוק הפרטי. נקבע גם, שמגיל הפרישה המוחלט – הגמלאים זכאים לקצבת זיקנה מלאה ולפנסיה.

עם זאת, לאורך כל העשורים האחרונים, נושא גיל הפרישה לא ירד מסדר היום הציבורי. ועדות ציבוריות רבות של הממשלה וההסתדרות ישבו על המדוכה לקביעת הגיל שבו תתבצע הפרישה והאם הגיל צריך להיות שווה או גמיש בין גברים לנשים (בן ישראל, 1976, 92. ראו במקורות את הוועדות שהוקמו).

מניתוח הנושאים שנקבעו לבדיקת הוועדות הציבוריות עולה, שלאורך עשרות בשנים הדיונים והצעות החוק עסקו בשני נושאים עיקריים: (1) העלאת גיל הפרישה; (2) הדילמה של השוואה מגדרית בגיל הפרישה בין גברים לנשים – האם להשאיר את המצב הקיים בחוק שירות המדינה, שבו גיל פרישת הנשים נמוך יותר. הוועדות לאורך עשורים (מ-1967 ועד 2000) לא דנו כלל בביטול גיל פרישת החובה.

הוועדה הציבורית האחרונה מונתה על ידי שר האוצר, בראשות השופטת בדימוס שושנה נתניהו. ועדה זו דנה גם בסוגיה של גיל פרישת חובה, אך בדוח שהגישה ב-28.7.2000,

"דוח גיל הפרישה", הוועדה לא המליצה על ביטול גיל פרישת חובה, אלא על העלאת גיל הפרישה ל-67 והשוואתו לגברים ולנשים.

בפועל, בעשורים האחרונים נערכו ארבעה שינויים משמעותיים בחוקים בנושא גיל הפרישה.

1. חוק גיל פרישה שווה לעובד ולעובדת, התשמ"ז-1987

במקביל לדיונים בבג"ץ 104/87 ד"ר נעמי נבו נ' בית הדין הארצי לעבודה פ"ד מד (4) 749, שטענה לאפליה על איסור הארכת עבודת נשים מעבר לגיל 60, עד גיל פרישת הגבר בגיל 65, וביוזמת הכנסת, חוקק חוק חדש של גיל פרישה שווה לעובד ולעובדת, 1987-התשמ"ז. החוק קבע, שכאשר "נקבע בהסכם קיבוצי גיל פרישה לעובדת הנמוך מגיל פרישה שנקבע בו לעובד, תהא לעובדת זכות, על אף האמור באותו הסכם קיבוצי, לפרוש מעבודתה בכל גיל שבין גיל הפרישה שלה לבין גיל הפרישה שנקבע לעובד" (סעיף 2 לחוק). אם כן, בפועל נקבע גיל גמיש לפרישת נשים: האישה זכאית לפרוש בגיל 60, אך גם רשאית לבחור לפרוש בכל גיל שבין 60 ל-65 (גיל פרישת הגברים דאז). ראוי לציין, שהשם שנקבע לחוק מטעה, שכן עולה ממנו לכאורה שאיחדו את גיל הפרישה בין נשים לגברים, ולא כן הוא. נהפוך הוא: בגין הפערים הגדולים בין שכר האישה והגבר, פיטורי נשים בגיל מוקדם יחסית והקושי הגדול יותר של נשים להיקלט בעבודה מגיל 45 ומעלה – נשמרה בחוק זכות האישה המעוניינת לפרישה מוקדמת יותר. עם זאת, אישה המעוניינת להגדיל את הפרנסה והצבירה לפנסיה עוד מספר שנים ולהעצים את תרומתה, השפעתה וקידומה, יכולה להמשיך לעבוד עד גיל הפרישה של הגברים. המשמעות המלאה של החוק היא, אם כן, גיל פרישה גמיש לנשים (החוק בוטל עם כניסתו לתוקף של חוק הפרישה החדש ב-2004, הכולל בתוכו הוראה מחליפה להסדר זה).

2. חוק הביטוח הלאומי (תיקון – ביטול התניית קבלת קצבת זיקנה בצמצום עבודה) התשנ"ז-1997

הזכות החיובית שניתנה לנשים בחוק גיל הפרישה – ששווה לעובד ולעובדת ומאפשרת לנשים לדחות את הפרישה שלהן עד לגיל פרישת הגברים – גרמה גם לדחיית גיל הזכאות שלהן לקבלת קצבת זיקנה מלאה ופעמים רבות גם לדחיית הזכאות שלהן לקבלת פנסיה (בהתאם לכללי קרן הפנסיה שאליה הן שייכות). זה המצב גם לגבי גברים שהמשיכו לעבוד מעל גיל הפרישה של 65 (היום 67) עד גיל 70 (גיל הפרישה המוחלט). כדי לעודד אנשים להמשיך בעבודתם, לפי טווח הזמן לו הם זכאים על פי החוק, ומאחר שהמדינה "חוסכת" הוצאה גדולה של תשלומי קצבת זיקנה, יזמו ח"כ אמנון רובינשטיין ואחרים הצעת חוק שהתקבלה וקובעת, שמי שמרוויח יותר מאשר הוא

רשאי בחוק (עד 60% מהשכר הממוצע במשק), לא ינוכה לו מקצבת הזיקנה החלקית שהוא מקבל שקל תמורת כל שקל שהוא מרוויח מעבודתו, אלא רק 60%. באופן כזה, אדם יוכל להשתכר סכומים גבוהים יותר ועדיין לקבל את קצבת הזיקנה היחסית.

זאת בנוסף לסעיף הקיים בחוק לעידוד המשך עבודה, לפיו יש תוספת פיצוי של 5% בקצבת הזיקנה העתידית על כל שנה של דחיית קבלת הקצבה, עם אפשרות צבירה עד חמש שנים. כך לדוגמה, אישה שדחתה את גיל הפרישה שלה מ-60 ל-65 (ובהמשך מ-62 ל-67), מקבלת תוספת של 25% בגובה קצבת הזיקנה שלה, עד סוף חייה. ביחס לגברים – מאז העלאת גיל הפרישה ל-67 הם יכולים לצבור רק תוספת של שלוש שנים, עד 15% (עד גיל הפרישה המוחלט, 70, שבו הם זכאים לקצבת זיקנה מלאה גם אם הם ממשיכים לעבוד).

3. חוק גיל פרישה התשמ"ד-2004

חוק גיל פרישה קבע לראשונה כללי פרישה אחידים לכל המשק. החוק הושפע מצורכי המשק בגין הנטל הגדל והולך על קרנות הפנסיה עם העלייה בתוחלת החיים, ומהמלצות ועדת נתניהו, הגם שלא אומצו במלואן. החוק קבע את הפרישה לגברים בגיל 67 ולנשים בגיל 65; גיל פרישת החובה נקבע ל-67 לגברים ולנשים כאחד וגיל הפרישה המוקדמת ל-60. נציין, שהחוק מאפשר למעסיק לפטר את העובד/ת בגיל פרישת החובה, אך הוא גם מאפשר למעסיק המעוניין בכך להמשיך ולהעסיק את העובד/ת מעבר לכך.

בשל ההשפעה הגדולה של דחיית גיל הפרישה, החוק קבע את העלאת הגיל באופן הדרגתי, עם הוראות מעבר. ההדרגתיות קבעה, שהעלאת הגיל תיעשה כשלכל שנתון הוסיפו ארבעה חודשים עד ליציאה לפרישה. כך הליך היישום לגברים נמשך לאורך שנתיים מגיל 65 עד 67. ההדרגתיות לנשים נקבעה, כאמור, באותה שיטה, אך בגין כוונת המחוקק להעלות את גיל הפרישה שלהן בחמש שנים, ההדרגתיות נפרסה מגיל 60 עד גיל 65 ולאורך חמש שנים. הוראות אלה פורטו בטבלה מדויקת של הגילים המופיעה בנספח לחוק.

עם זאת, הוראות המעבר קבעו, שכדי למזער את הפגיעה של העלאת גיל הפרישה לנשים, יש להועיד תקציבים לתוכניות תעסוקה, הכשרות מקצועיות, השמה בעבודה ודמי קיום, כדי ליצור תנאים נאותים להעלאת גיל הפרישה (ס' 13/א). כמו כן, החוק קבע שיינתן דין וחשבון לכנסת על השלכות המעבר על התעסוקה, האבטלה וגובה ההכנסה של הנשים (ס' 13/ב).

וכך, לאחר שנתיים של יישום החוק, ומשלא התמלאו תנאי המעבר בגין היעדר תקצוב וחוסר מעקב ודיווח של הממשלה על השלכות החוק על הנשים – כל חברות הכנסת דאז, בשנת 2006, הצליחו לבלום את המשך יישום העלאת גיל הפרישה לנשים,

עד שזה לא ילווה, כקבוע בחוק, בתקציבים, בעבודה מקצועית (13/א) ובדיווח (13/ב). וכך, גיל הפרישה של הנשים נעצר על 62, לאורך 15 שנה. רק בשנת 2021, הסוגיה באה על פתרונה בחוק התוכנית הכלכלית, כפי שיוסבר להלן.

4. **חוק התוכנית הכלכלית התשפ"ב–2021, תיקון עקיף בחוק גיל הפרישה 2004 (תיקון מספר 7)**

בחוק זה נקבעו הכללים ליישום ולביצוע העלאת גיל הפרישה לנשים מ–62 ל–65, תוך מחויבות הממשלה לתת מענקי מעבר לנשים בין גיל הזכאות (62) לבין גיל פרישת החובה לנשים (65). כאמור, לאחר מאבק של 15 שנים של חברות הכנסת, נשות אקדמיה, ארגוני נשים וועדה ציבורית, החוק עבר וזאת לאחר משא ומתן מעמיק בין חברות הכנסת מוועדת הכספים וממפלגות הקואליציה בממשלת השינוי לבין שר האוצר דאז, אביגדור ליברמן. בהסכמות שגובשו, אכן נקבעו והועברו תקציבים לפיצוי נשים שפרישתן נדחתה, למטרות שנקבעו בחוק גיל הפרישה החדש, התשמ"ד–2004: לתוכניות תעסוקה, להכשרות מקצועיות, להשמה בעבודה ולדמי קיום. בכך בא לקיצו נושא שהעסיק שנים רבות את הציבור, הממשלה והכנסת.

שלב חדש בהצעות החוק: הצעה לביטול חובת פרישה בגין גיל והמרתו בבחינה תפקודית

משנת 2013 התרחבו תחומי הצעות החוק והעתירות לעצם מהות קיומו של גיל פרישה חובה. הממשלה לא העלתה הצעת חוק כזו עד היום, אך הצעות חוק פרטיות לביטול חובת פרישה בגין גיל והמרתו בבדיקה תפקודית הונחו במהלך כל העשור (וזאת, כאמור, במקביל להמשך הדיונים על הדרך ליישום העלאת גיל הפרישה לנשים מ–62 ל–65, מאז עיכוב היישום ב–2006 ועד הסדרתו רק ב–2021).

מסקירת מאגר הצעות החוק של הכנסת עולה, שבעשור האחרון מ–2013 ועד 2023 הונחו 16 נוסחים של "הצעת חוק גיל פרישה" (תיקון – ביטול גיל פרישת חובה). בעיקרם, הניסוחים ודברי ההסבר לחוק דומים מאוד זה לזה (רשימת הצעות החוק והמציעים מפורטת במקורות).

כאמור, כל הצעות החוק לגבי ביטול או צמצום גיל פרישת חובה הן הצעות חוק פרטיות, דהיינו, ביוזמת חברי וחברות הכנסת (נציין שב–2013, בתקופת כהונת השר אורי אורבך ז"ל, כשר האוצרחים הוותיקים, הוקמה ועדה ממשלתית שהחלה לעסוק בנושא קידום מצב האוצרחים הוותיקים במדינה, לרבות גיל פרישת החובה, אך לא הוגשו שום סיכומים או תזכיר של הצעות החוק ומאז הנושא לא נידון כלל בממשלה).

הצעת החוק הפרטית הראשונה שהונחה הייתה **"חוק גיל פרישה (תיקון – ביטול גיל פרישת חובה),** התשע"ג-2013", פ/1511/19, של ח"כ אראל מרגלית ו-11 חברי כנסת נוספים. בדברי ההסבר מציינים המציעים דוגמאות אחדות מהעולם, וכן את פסיקת בג"ץ ע"ע 10/209 ליבי וינברגר ואח' נ. אוניברסיטת בר אילן.

סעיפי הצעת החוק הם:

1. מטרתו של חוק זה לבסס חיוב בפרישה על בסיס בדיקה תפקודית ולא על בסיס גיל בלבד. דהיינו: ביטול חיוב בפרישה מחוק גיל פרישה התשס"ד-2004 (ביטול סעיף 4).
2. המעסיק רשאי לפטר עובד שהגיע לגיל פרישה אם קיימת אי-התאמה תפקודית בעניינו. רופא תעסוקתי הוא שיקבע את חוסר היכולת התעסוקתית (בגרסאות המאוחרות יותר של הצעות החוק הוצע ששר העבודה יקבע הוראות לעניין בדיקת ההערכה תפקודית).
3. התיקון לחוק לא משנה ולא פוגע בזכויות היסוד של העובדים לקבלת קצבאות זיקנה, השלמת הכנסה ופנסיה.
4. בהסכמים קיבוציים ניתן להגיע לגיל פרישה מוסכם.
5. תאריך התחולה יהיה רק שנתיים לאחר החקיקה הואיל ומדובר בשינוי משמעותי בהסדרי העבודה הקיימים.
6. החוק יחייב גם התאמה בחוק שוויון הזדמנויות בעבודה.

בדברי ההסבר צוין, שהצעת החוק היא פרי יוזמה וכתיבה של עמותת "והדרת" ועמותת "המשפט בשירות הזיקנה", העוסקות בחיזוק אוכלוסיית הגיל השלישי ובהעצמתה.

לאורך העשור, אחרי הצעת חוק זו, הונחו 15 הצעות חוק דומות ואף זהות. כל הצעות החוק שהונחו בהמשך שמרו על שם הצעת החוק המדויק של הצעת מרגלית ואחרים ב-2013, וגם תוכן סעיפי החוק ודברי ההסבר דומים ביותר.

ברם, הממצא הבולט הוא, שאף אחת מ-16 הצעות החוק לא החלה שום צעד בחקיקה בפועל. דהיינו, כל הצעות החוק נמצאות בסטטוס של "הונחה לפני דיון מוקדם" ולכן, אין בנמצא אף פרוטוקול על דיוני החקיקה בהקשר להצעת חוק זו.

ניתן לייחס את הסיבות להימנעות מהעלאת החוק לקריאה מוקדמת (קריאה טרומית) במשך כל העשור כקשורות לאקלים הפוליטי של התנגדות הממשלה להצעת החוק (המחייבת את חברי הכנסת של הקואליציה להצביע נגד החוק בקריאה טרומית ומפחיתה מאוד את הסיכוי להעברת החוק); סדר עדיפות של קידום חוקים אחרים על ידי חבר הכנסת המציע ותקופת כהונות קצרות מאוד של חמש הממשלות והכנסות מאז 2019.

עם זאת, במקרה יחיד של הצעת החוק הראשונה בנידון, של מרגלית ואחרים ב-2013, בחר חבר הכנסת אראל מרגלית במסלול דיון שונה מאשר העלאת הנושא כהצעת חוק בקריאה טרומית, והעלה אותו לדיון במליאה "כהצעה לסדר". פרוצדורה זו, המעוגנת בתקנון הכנסת, מאפשרת לקיים דיון פתוח על נושא הצעת החוק, מבלי סכנה של נפילה בהצבעה בקריאה טרומית. הדיון במליאה בהצעה לסדר התקיים ב-6 בנובמבר 2013. זאת לאחר ששבוע קודם לכן, קיימה ועדת העבודה, הרווחה והבריאות בכנסת דיון בהמשך עבודה לאחר גיל הפרישה (במסגרת ציון "יום האזרח הוותיק" ו"יום הקשיש הבינלאומי", ב-29 באוקטובר 2013, פרוטוקול מספר 86).

לפיכך, דברי ההסבר להצעות החוק ושני פרוטוקולים אלה הם המקורות היחידים המהווים בסיס לבחינת הנימוקים של חברי הכנסת התומכים בשינוי החקיקה, ושל אלה המתנגדים לבטל בחוק את גיל פרישת חובה מעבודה בקביעות.

הנימוקים שהועלו בדברי ההסבר לחקיקה, בדיונים ובספרות המקצועית בעד ונגד גיל פרישת חובה

הנימוקים התומכים בביטול פרישת החובה בגין גיל:

1. **צידוק מוסרי:** חיוב אנשים לפרוש מעבודה בניגוד לרצונם אך ורק על בסיס גילם הכרונולוגי היא אפליה על רקע גיל. הפרישה הכפויה והמלאה בגין גיל ביולוגי נקוב פוגעת, קודם כל, בכבודו האנושי של האזרח הוותיק. "הפרישה מטביעה אות קין על מצחו של הפורש, ובכך גורמת לו לאבד לא רק את הערכת החברה, אלא גם את הערכתו העצמית" (בן ישראל, 2004, 67).
2. **ההשלכות השליליות על הגמלאים, שכוחם עוד במותנם:** פרישה מעבודה מרעה את מצבם הבריאותי והנפשי של הגמלאים ומגבירה את הסיכון לחולי, לתלות ולמוגבלות. השר לאזרחים ותיקים, אורי אורבך: "הממשלה הכריזה על שישה נושאים אסטרטגיים לטיפול, ואחד מהם הוא הזדקנות האוכלוסייה. המרכיב של תעסוקת מבוגרים הוא המרכיב אולי החשוב ביותר בנושא זה, כי אדם שעובד ומתפרנס, או ממשיך לעבוד... הוא אדם בריא יותר, מרוצה יותר, וזה גם טוב לכלכלת המדינה" (דיון במליאת הכנסת, 06/11/2013).
3. **גיל חובת הפרישה נשען על מציאות בריאותית חברתית מיושנת** של אירופה במחצית המאה ה-19, שנולד בתקופה שבה תוחלת החיים הממוצעת הייתה כ-50 שנה ולא היו מנגנונים חברתיים לביטחון סוציאלי. מאז התחוללו שינויים מפליגים, שבהם אוכלוסיית הזקנים בריאה יותר, הזקנים צלולים במחשבתם וכשירים לעבודה ולתרומה. אראל מרגלית: "מה שאני רוצה שנשקול את העובדה, שרבים מאתנו היום קיבלו מתנה: עוד

כ-30 שנה של חיים על אלה שחיו לפני 100 שנה... והנה, הרבה מאוד אנשים, כשהם מגיעים היום לגיל 60 נמצאים בשיא כוחם, בשיא היצירה שלהם ובשיא העבודה שלהם" (שם, 06/11/2013).

4. **ביטול חובת הפרישה תיטיב כלכלית עם הארגונים והמשק כולו:** מדובר על אוכלוסייה שהיא נכס ולא נטל, המסוגלת להמשיך ולתרום לכלכלה ולחברה בין היתר על ידי המשך עבודה ופעילות יצרנית בשוק התעסוקה. חבר הכנסת מרגלית: "מדינה שלא תאפשר את זה (לתת את האופציה להמשיך לעבוד, ע.מ) תפשוט את הרגל, כי אם פעם מערכת הפנסיה הייתה מבוססת על שמונה שנים אחרי גיל הפרישה, היום אנחנו צריכים לדבר על 20 ו-30 שנה, ושום מערכת פנסיה לא ערוכה לכך... זה ייתן למדינה שלנו את היכולת לא רק לחלק את העוגה אחרת אלא להגדיל את העוגה, להכפיל אותה, לשלש אותה, כי אנשים מבוגרים הם אנשים יצירתיים" (שם, 06/11/2013).
5. **המשך העבודה בגיל הפרישה חיוני כלכלית לגברים ולנשים רבים, גם אם מכורח:** נחמן שי: "אנחנו מדינה מובילה בתחום הזה של עבודה אחרי גיל הפרישה. אנחנו עוברים את מדינות ה- OECD באחוז המבוגרים שעובדים מעבר לגיל פרישה... מצד אחד זה מעורר התלהבות, כי אנשים רוצים להישאר. מצד שני, אולי זה נובע מכך שהתשלומים שאנשים מקבלים בשלב הזה של חייהם פשוט אינם מספיקים להם. האווירה היא כאילו כולם קמים בבוקר ורוצים לעבוד. יש כאלה שעבדו 40 שנה... הם לא רוצים להתנדב. הם רוצים לנוח" (ועדת העבודה והרווחה, 29.10.2013).
6. **יש לשים את הדגש על "בדיקה תפקודית ולא על בסיס גיל בלבד":** בן ישראל רות וגדעון הציעו בספרם, שהפרישה תתבסס על בדיקה תפקודית, שתהיה מבוססת על בדיקות של רופא תעסוקתי (בן ישראל, 2004, 77-78).

הנימוקים המצדדים בהשארת גיל פרישת חובה מעבודה:

המתנגדים לביטול חוק גיל פרישת חובה לעובדים בהסדרי קביעות, העלו בדיונים בכנסת ובספרות המחקר את הטיעונים הבאים:

1. **חוק גיל פרישה לפי גיל אחיד הוא חוקתי ומידתי, שנועד לתכליות ראויות:** האמנות הבינלאומיות, בית המשפט האירופי לצדק ופסיקת בג"ץ בישראל לא פסלו את חובת הפרישה על רקע גיל בגין אפליה. בצד אמירה שרצוי לשאוף לבחירה מרבית של העובד וההכרה שיש בכך לעיתים פגיעה ביחידים, הם קבעו, שהפגיעה היא מידתית, לתכלית ראויה, ויש בה אף יתרונות כלפי הצעירים, החברה, ולעיתים גם לחלק מהגמלאים עצמם.
2. **ביטול החוק עלול לגרור פגיעה בעקרון הקביעות:** במצב הנוכחי, המעסיקים נמנעים מפיטורים בשנים הסמוכות לפרישה. אם החוק יבוטל, הדבר עלול להקדים את הפיטורים

ואף במידה רבה. כבר בתקופת עבודת החובה, המחוקק נדרש להוסיף תיקון בחוק שוויון ההזדמנויות העבודה התשמ"ח-1988, האוסר על אפליה בעבודה גם מטעמי גיל בקבלה לעבודה, בקידום, בתנאי השכר ובתנאים נלווים ובפרישה (1995).

3. **הארכת גיל העבודה בקביעות פוגעת מקצועית וניהולית בצעירים ובהוגנות הבין-דורית:** כאשר יש תחרות על מקומות עבודה המוגבלים בהיצע, נוצר צורך לקבוע סדר עדיפויות בין-דורי על הזכאות למשרות; בהכנסה גבוהה – על הזכאות בתפקידים הבכירים.

לדוגמה, דבריו של חיים כץ: "לא נעים להגיד, הילדים שלנו יותר טובים מאתנו. א' הם יותר זולים, ב' הם יותר dedicated למחשב. הם בעלי כוח. אנחנו נצטרך לצערי ליצור להם מקומות עבודה. ולצערי, מדברים במדינה הזאת על פיטורים. אתמול היה פה דיון על הצבא. הם אומרים שהם הולכים לפטר 5,000 איש (בגלל דרישת המדינה)" (ועדת העבודה והרווחה בכנסת, 29.10.2013).

תכלית עולם העבודה היא כלכלית וחברתית. היעילות מחייבת התחדשות מתמדת, יכולת לאמץ ולהטמיע שיפורים טכנולוגיים, יצירתיות וכושר תחרות עם השוק הדינמי.

4. **מונע את הבירוקרטיה ואי הנעימות הכרוכה בלפטר עובדים, במיוחד בגילים מבוגרים:** הצעת החוק מציעה ש"המעסיק יזמן את העובד לבצע בדיקת הערכה תפקודית" (מרגלית ואחרים, סעיף 4. [א] [1]). הליך זה עלול להיות פוגעני ובעייתי יותר מאשר הכוונת הציפיות והידיעה שיש להיערך לקראת גיל פרישה בחוק. כאשר תוצאת הבדיקה מוכיחות שקיימת אי-התאמה תפקודית, הדבר גורם לעובד פגיעה ונזק וכן יוצר אי-נעימות ותסכול רבים.

5. **המענה לזיקנה מכובדת ללא עוני צריך לבוא משכר הולם בתקופת העבודה:** יו"ר ועדת העבודה והרווחה, ח"כ חיים כץ: "למה שיעבדו בגמלאות? תעלה להם את השכר, שפר להם את התנאים כדי שהם יוכלו לפרוש בגיל 67 בתנאים טובים והם יוכלו ללכת ולשחק עם הנכדים שלהם, דבר שהם לא זוכים לזה היום" (שם, 29.10.2013).

6. **יש חלופות המאפשרות עבודה בשוק הפרטי,** שלא פועל לפי הסכמי עבודה, והוא פתוח לכל, לרבות לגמלאים.

כפי שנראה, הממצאים בסקירת הליך החקיקה בכנסת, בעשור האחרון, בנוגע לביטול פרישת החובה בגין גיל מעידים על חיות הנושא. הדבר זה בא לידי ביטוי בעצם העלאת הנושא החדשני ובהנחה חוזרת ונשנית של 16 הצעות החוק. אולם בפועל, לא רק שלא צמח שום יבול חקיקתי בנושא, אלא שאף חבר או חברת כנסת לא העלו כלל את הצעת החוק שלהם אפילו לקריאה טרומית. הממשלה, מבחינתה, טיפלה בנושא ברמה התחלתית בלבד בשנת 2013, אך הדבר לא הבשיל אף לידי ניסוח תזכיר של הצעות חוק ומאז הממשלה לא נדרשה

כלל לנושא. לפיכך, הממצאים מורים, שהנושא אומנם לא ירד מסדר היום החקיקתי, שכן מידי כנסת היו חברים שחידשו את הנחת החוק לביטול חובת פרישה בגין גיל, אך הנושא נשאר רדום לחלוטין ולא הגיע אף לא פעם אחת לתחילת הליך חקיקה של קריאה טרומית.

הפרישה מהעבודה בראי הפסיקה בישראל

בסוף המאה ה-20, מערכת המשפט עסקה בשני נושאים שבהם הוגשו עתירות: טענה לאפליה נגד נשים בגין גיל פרישת חובה שונה מזו של גברים, וטענה לאפליה בין קבוצות עובדים שונות באותו מקום עבודה.

בבג"ץ 104/87 ד"ר נעמי נבו נ' בית הדין הארצי לעבודה פ"ד מד (4) 749, שעבדה בסוכנות היהודית, טענה נבו בעתירתה שבחיובה לפרוש בגיל 60 היא מופלית לרעה מול הגברים המקבילים לה, שכן נמנע ממנה שכר של חמש שנים נוספות וכן האפשרות להגדיל את צבירת הפנסיה שלה. נשיא בית המשפט העליון דאז, השופט מאיר שמגר, מצא את טיעוניה ראויים ופנה לכנסת לבטל את הסעיף בהסכם העבודה, הקובע גיל פרישת חובה שונה בין אישה לגבר. במקביל, פסק שמגר ב-1987 שזו אפליה אסורה.

איסור האפליה בגיל הפרישה בין נשים לגברים קיבל חיזוק גם בבג"ץ 6845/00 איתנה ניב ואח' נ' בית הדין הארצי לעבודה, קופת חולים כללית ואח', 9/10/2000. גם כאן קבע בג"ץ, שיצירת שני מסלולי פרישה מוקדמת מרצון, שונים לנשים לגברים, היא אפליה, שכן האישה מפסידה גם חמש שנות פנסיה תקציבית וגם זכויות צבירה בקרן הפנסיה. ואכן, חוקק החוק לפרישה גמישה לנשים, לפי בחירתן, בין גיל הזכאות לפרישה לנשים לבין גיל פרישת החובה של הגברים.

היבט אחר שנידון במשפט היה – האם ניתן לקבוע גילי פרישה שונים לקבוצות עובדים שונות באותו מקום בעבודה: בדנג"ץ 4191/97 רקנט אפרים נגד בית הדין הארצי לעבודה ואח' פ"ד נד(5), שדן בחובת פרישה מוקדמת של דיילי אל על, קבע בית הדין הארצי לעבודה, שמדובר באפליה אסורה, וכך גיל פרישתם הושווה לגיל הפרישה הנהוג לגבי כלל העובדים באל על. במקרה נוסף, דב"ע נ"ו/3-196 מועצת העובדים של מפעלי ים המלח – שרעבי פד"ע ל 283 טען שרעבי כנגד אפליה בגיל הפרישה בין כלל עובדי מפעלי ים המלח (גיל 65) לבין העובדים בסדום (גיל 58). בית הדין האזורי לעבודה בבאר שבע לא ביטל את ההסכם של כלל העובדים (בין היתר, כי חלק מהעובדים היו שבעי רצון מההטבה של הסכם המאפשר להם פרישה מוקדמת), אלא רק הותיר למערער את הזכות לפרוש בגיל 65. העותר הגיש ערעור לבית הדין הארצי לעבודה, אך גם הוא פסק שבנסיבות אלה אין מדובר באפליה. שרעבי החליט להגיש ערעור גם לבג"ץ – 594/98 שרעבי נגד בית הדין הארצי לעבודה, אך לאור התנגדת השופטים בדיון, החליט שרעבי, המערער, למחוק את העתירה.

במאה ה-21 נדרשו בית הדין הארצי לעבודה ובג"ץ אף הם לנושא גיל פרישת חובה עקב שלוש עתירות מכוננות שקראו תגר על עצם החוק הקיים, שבו יש חובת פרישה בגין גיל.

עתירות ופסיקות בנושא החדש של תביעה לבטל או לצמצם את חובת הפרישה

1. בג"ץ 4487/06 בנימין קלנר נ' בית הדין הארצי לעבודה ואחרים

הרקע: העותר, ד"ר בנימין קלנר, היה טייס בחיל האוויר בדרגת אל"מ ורופא במקצועו. ביולי 2003 פרסמה נציבות שירות המדינה מכרז פומבי למשרת רופא אחראי בנמל התעופה וקלנר הגיש מועמדותו. משלא נענה, פנה לפשר הדבר וקיבל הסבר, כי המכרז נערך בשיטת "שני המעגלים", לפיה מועמדים מעל גיל 65 (גיל הפרישה דאז) מוזמנים לוועדת בוחנים רק אם לא נמצא מועמד מתאים מתחת לגיל 65. קלנר פנה לנציבות לבטל את תוצאות המכרז. משסורב, הגיש לבית הדין האזורי לעבודה בקשה למתן צו מניעה זמני לביטול תוצאות המכרז. בית הדין האזורי דחה את תביעתו (ע"ב 103/ 6422). גם בית הדין הארצי לעבודה דחה את הערעור שהגיש קלנר (ע"ע 107/05, ב-27.2.2006), תוך הצגת עמדת מיעוט של נציג העובדים בהרכב, שטען שמניעת השתתפות במכרז בשל גילו היא אפליה פסולה מחמת גיל, המהווה הפרה של זכויות חוקתיות וחוקיות.

ד"ר קלנר ועמותת "המשפט בשירות הזיקנה" ערערו לבג"ץ, שדחה את העתירה (20.9.2007). זו הייתה העתירה הראשונה שבה תקפו נציגי העותרים, עו"ד כרמית שי ועו"ד ישראל דורון, באופן עקיף, את חוקיות המשמעות של חובת הפרישה הגילית.

2. בית הדין הארצי לעבודה, ע"ע 209/10, ליבי וינברגר ואחרים נגד אוניברסיטת בר אילן

העתירה הוגשה לבית הדין לעבודה האזורי בתל אביב, ונסובה על פניית עובדת באוניברסיטת בר אילן על אפליה להמשך העסקתה, וכן פנייה עקרונית נגד חובת פרישה בגין גיל. העותרת בתביעה זו יוצגה על ידי עמותת "המשפט בשירות הזיקנה", שחרטה על דגלה את המאבק נגד חובת הפרישה הגילית. בית הדין האזורי דחה את התביעה על שני חלקיה, זו האישית וזו העקרונית, כנגד חובת פרישה בשל גיל. התובעת הגישה ערעור לבית הדין הארצי לעבודה.

בית הדין לעבודה הארצי לא קיבל את העתירה העקרונית כלשונה ולא ראה לנכון לפסול את חוק גיל פרישת חובה, אך הכיר בקיומה של אפליית עובדים בשכבת גיל הפרישה וקבע, כי לעובדים נתונה הזכות לבקש מהמעסיק להמשיך לעבוד אף לאחר גיל הפרישה. בעוד המעסיק שוקל את בקשת העובד, עליו לשקול את הגורמים הרלוונטיים ובהם מצבו האישי של המבקש. חובה זו נובעת מחובת ההגינות ותום הלב. וכן, במקרה

של ליבי וינברגר, מצא בית הדין שנפל פגם בהתנהלותה של האוניברסיטה, מאחר שהיא לא שקלה בכובד ראש את בקשת המערערת להמשיך לעבוד, על פי הנוהל שקיים באוניברסיטת בר אילן, המאפשר העסקת עובדים גם לאחר גיל הפרישה. בית המשפט קבע, שהאוניברסיטה תשלם למערערת פיצוי של 50,000 ש"ח והוצאות משפט. אם כן, על אף שהעתירה לא התקבלה, הרי שמדובר בפסיקה תקדימית שהשפיעה על נוהלי הפרישה במשק והפסיקה את המנגנון האוטומטי של הפרישה, שכן היא חייבה את המעסיק בשימוע במקרה שהאחרון מעוניין בפרישה, והעובד מעוניין להמשיך לעבוד.

3. בג"ץ 9134/12 פרופ' משה גביש נ' הכנסת

בעתירה זו שלושה פרופסורים, פרופ' משה גביש ופרופ' מרדכי שגב (מהטכניון) ופרופ' אסא כשר (מאוניברסיטת תל אביב), שהגיעו לגיל פרישה, עתרו לבית המשפט העליון בדרישה להורות על ביטולו של סעיף 4 לחוק פרישה, הקובע כי ניתן לחייב עובד שהגיע לגיל 67 לפרוש מעבודתו.

לטענתם, העבודה היא עבורם אמצעי להגשמה עצמית, לבריאות ולאריכות ימים. לדעתם, גילו של העובד לא יכול להוות אמת מידה ליכולתו ולכישוריו וכי מתן משקל לנתון זה הוא מפלה ומשפיל ומנוגד לחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה התשמ"ח-1988. לכן, הסדר פרישת החובה פוגע פגיעה קשה בזכותם החוקתית לשוויון ואף בחופש העיסוק שלהם, באופן העולה על הנדרש. לטענתם, ניתן להמיר את מודל הפרישה הביולוגית במשטר של פרישה תפקודית. לאור זאת, ביקשו העותרים להורות על ביטולו של סעיף 4 לחוק גיל פרישה וביטול הסעיף המקביל בחוק הגמלאות.

לאחר שמיעת טענות העותרים ואלה שהצטרפו לתביעה, וביניהם פרופ' ישראל דורון שהעיד בבג"ץ, כי חוק פרישת חובה אינו חוקתי בראי זכויות האדם, משום שהוא יוצר אפליה מטעמי גיל, ולאחר תשובת המדינה, בג"ץ דחה את העתירה וקבע, כי החוק אומנם פוגע בזכות החוקתית לשוויון באופן הפוגע בזכות לכבוד האדם, אך הפגיעה היא מידתית וסבירה ונועדה לתכלית ראויה (21/4/2016). נביא את תמצית נימוקי בג"ץ, המציגים בצורה בהירה את מורכבות הנושא.

מצד אחד, מקבל בית המשפט את הטיעון העקרוני, שפרישה כפויה מחמת גיל, כפי שהיא עוגנה בחוק גיל הפרישה, מפקיעה את זכות השוויון הנגזרת מהזכות החוקתית לכבוד האדם. זאת בגלל העובדה שחוק גיל פרישה, לפי לשונו ותכליתו, הוא חוק גורף וכוללני המבחין לעניין פרישה מהעבודה בין עובדים צעירים לבין עובדים מבוגרים, ללא כל זיקה ישירה לכישוריהם או ליכולת העבודה שלהם; החוק חל על כלל העובדים במשק, מבלי להבחין בין סוגים שונים של עיסוקים, סוגי עובדים או תנאי העסקה. בנסיבות אלה אכן יחידים עשויים להיפגע, כי מידת השפעת הגיל על הגוף והנפש

שונה אצל כל אחד ואחת. לפיכך קבלת החלטות על בסיס שיוך לקבוצות המבוגרים עשויה כאמור לגרום עוול לפרט.

מאידך, בית המשפט קבע, שזה נעשה לתכלית ראויה: תכליתו הכללית של חוק גיל פרישת היא לקבוע כללים אחידים לעניין גיל הפרישה, ובכלל זה העלאתו באופן מדורג. קביעת כללים אחידים לפרישה נועדה לקדם מספר תכליות-משנה, השלובות זו בזו. קביעת גיל פרישת חובה מבקשת להגן על כבודם של עובדים ולשפר את הביטחון התעסוקתי במשק עד גיל הפרישה; היא נועדה לאפשר למעסיק לנהל את כוח האדם במקום העבודה, בפרט במקומות עבודה מאורגנים, שבהם העובדים נהנים מקביעות; גיל פרישת חובה נועד לקדם גם הגינות בין-דורית – שילובם וקידומם של עובדים חדשים במקצועות עבודה ייחודיים, שבהם מספר מקומות העבודה מוגבל. לצד זאת, העלאת גיל פרישת החובה בחוק מאפשרת למי שרוצה בכך לעבוד יותר ובכך גם מבקשת לתת מענה לגידול המתמשך בתוחלת החיים ולעלייה ביחס שבין מספר המבוגרים בחברה הישראלית לבין כלל האוכלוסייה. מכיוון ששינויים דמוגרפיים אלה עלולים לגרום לקשיים במימון הגידול שייווצר בהיקף הקצבאות השונות ולהטיל נטל כבד יותר על מערכות הביטחון הסוציאלי, נוצר צורך בהגדלת החיסכון לפנסיה, בדרך של העלאה אחידה של גיל הזכות וגיל פרישת החובה. לפיכך, מסכם בג"ץ את ההיבט החוקתי וקובע, כי מאחר שתכליות אלה הן ראויות, הרי שהפגיעה החוקתית היא מידתית וסבירה.

בחלק השני של הפסיקה, עומד בג"ץ על הקשר הקיים, גם אם לא ודאי, בין ההסדר בחוק לבין קידום תכליות החוק. זאת, בין היתר, בשל קידום הוודאות בשוק שהסדר הפרישה הנוכחי מביא (עובד ומעסיק יודעים מתי ניתן יהיה לחייב את העובד לפרוש); קשר רציונלי בין פרישת חובה לבין קידום טובתם של העובדים בתחומים מסוימים; קיומו של גיל פרישת חובה מונע את הצורך להעמיד את העובד בבדיקות של יכולותיו ותפקודו, העשויים לגרום לתחושות של לחץ ואי-ודאות ואף להוביל לוויכוחים על כושרו. כמו כן, כאשר קיים גיל פרישה אחיד וקבוע מראש, הנוהג הרגיל הוא להמתין עד גיל זה, ולא לדרוש פרישה מוקדמת של העובד גם אם מתגלה ירידה מסוימת בכושרו. לפיכך, פרישת חובה עשויה להקטין את מספרם של העובדים הנפלטים ממקום העבודה לפני גיל הפרישה המקובל. דווקא קביעת גיל פרישת חובה הוא האמצעי שפגיעתו בזכות החוקתית תהיה הקטנה ביותר מבין כל האמצעים החלופיים. זאת, בין היתר, לאור העובדה, כי המודלים השונים מסתמכים על ההערכות, שלעיתים לא ניתן להכריע ביניהן, ולאור העובדה כי גם כיום המעסיק מחויב לשקול את בקשתו של עובד בגיל 67, ואינו סוגר את הדלת לחלוטין בפני עובדים מבוגרים המבקשים להמשיך לעבוד. עוד קובע בג"ץ, שבקביעת גיל פרישת חובה, היחס בין הפגיעה בזכות החוקתית לבין התועלת

שתצמח בהפעלתו הוא סביר ומידתי. זאת משום שלצד הפגיעה בעובדים מסוימים, חובת הפרישה מגבירה את הוודאות ועשויה למנוע פיטורים של עובדים רבים לפני גיל הפרישה. כמו כן, גיל פרישת חובה מביא בחשבון את הכנסותיהם של הגמלאים מקצבת זיקנה ומפנסיית חובה.

אם כן, ליבת החלטת בג"ץ היא: חוק גיל פרישה חובה הוא מידתי וסביר. זכות המדינה לחייב עובד בעבודה קבועה ושכיר לפרוש מעבודה בגיל 67 היא בעלת תוקף. עם זאת, על המעסיק חלה חובת שימוע לעובד שמעוניין להמשיך לעבוד. על המעסיק לשקול בכובד ראש ובצורה עניינית את בקשתו של עובד שהגיע לגיל 67 להמשיך לעבוד. כמו כן, בג"ץ החזיר את האחריות לשינוי החוק לכנסת.

סיכום הממצאים ודיון

המחקר בדק את גיל פרישת חובה בעין החקיקה והפסיקה בישראל. החקיקה נבדקה על פי בחינת החוקים שחוקקו בבית המחוקקים בישראל, הכנסת ועל פי הצעות החוק שהונחו על שולחן הכנסת והפרוטוקולים של הדיונים בכנסת. סקירה זו נעשתה בעזרתם הגדולה של אינדה נובומינסקי ויוסי דולב מארכיון הכנסת. הפסיקה נבחנה על פי העתירות שהוגשו לבית הדין לעבודה ולבג"ץ ועל פי הפסיקות והפרשנות של המלומדים והמלומדות. ברקע נעשתה השוואה בינלאומית מתומצתת של המצב לגבי גיל פרישה באמנות בינלאומיות ואירופיות ובמדינות שונות.

הממצאים הם:

1. **חקיקה**

א. הנקודה הבולטת במציאות של ישראל היא שבכנסת לא רק שלא עבר חוק כלשהו לביטול חובת הפרישה בגין גיל, אלא שלא התקיים אף דיון בהצעת חוק בנושא זה.

זאת, על אף שהנושא של ביטול חוק פרישת חובה בגין גיל הועלה לסדר היום האקדמי והציבורי בישראל לפני למעלה מ-20 שנה (בן ישראל, 2004; בריק, 2001), נידון בשלוש עתירות בעשור של 2006-2016, ומתקיים דיון אקדמי וציבורי רצוף בעניין במהלך המאה ה-21.

ב. הממשלה לא הניחה אף הצעת חוק ממשלתית בנידון, ואף לא תזכיר של הצעת חוק. נמצא שרק פעם אחת הממשלה הקימה צוות לבדיקת מצב הגמלאים, לרבות נושא הפרישה, ב-2013 (כשאורי אורבך ז"ל היה שר הוותיקים), אך הכנסת פוזרה, כשהוא היה רק בראשית פעולתו.

ג. הנחת הצעות חוק פרטיות על שולחן הכנסת בנושא ביטול חובת פרישה בגין גיל.

בעשור האחרון, בין 2013 ל-2023, הונחו 16 הצעות חוק פרטיות בנידון (הדומות בעיקרן). אולם, בבדיקת הפרוטוקולים של הכנסת נמצא שעד עצם היום הזה, לא הייתה שום יוזמה פעילה להעלות הצעת חוק כזו ואף לא לקריאה טרומית; הצעת חוק אחת הועלתה לדיון במליאת הכנסת לא כהצעת חוק, אלא כהצעה לסדר (ב-6 בנובמבר 2013).

2. פסיקה

א. במהלך 18 השנים האחרונות, **הוגשו שלוש עתירות לבית הדין לעבודה ולבג"ץ,** שדנו בנושא המהותי של ביטול פרישת חובה בגין גיל (גביש, 2002; וינברגר, 2010; קלנר, 2006). העתירות לוו על ידי עמותות ציבוריות להגנה על זכויות הגמלאים ועל ידי מומחים בתחום.

ב. אף אחת מהעתירות לא התקבלה במהות העקרונית של העתירה. בפסיקה האחרונה ("בג"ץ גביש", 2016), נקבע שחוק גיל פרישת חובה אינו פוגע חוקתית בזכויות גמלאים במידה העולה על הנדרש. כמו כן, הפסיקה מציינת, שעל אף פגיעה ביחידים, יש בחוק היבטים שאף מגינים על הגמלאים עצמם ועל צורכי הצעירים להשתלבות בעבודה (הוגנות בין-דורית).

ג. במקביל, יש פסיקת בית הדין לעבודה שעל המעסיק לדון ולשקול פנייה של עובד בהגיעו לגיל פרישה של 67, להמשיך בעבודתו.

ד. פרופיל העותרים: העותרים היו בעלי דרגות בכירות והכנסות טובות. לא נידון או נבחן האם ומה השפעת ביטול גיל הפרישה על עובדים בשכר נמוך ובעבודות קשות ושוחקות.

3. בחינת הממצאים בישראל בהשוואה בינלאומית

א. חקיקה

בעולם כולו, על 200 המדינות שבו, יש כשש מדינות שביטלו את חובת גיל הפרישה. דהיינו, כ-3% בלבד. רובן הן מדינות עם תפיסת עולם קפיטליסטית, שמרכיב הקביעות בעבודה אצלן נמוך: ארצות הברית, קנדה, אוסטרליה, אנגליה וסקוטלנד (השישית, הולנד שייכת למדינות הסוציאל-דמוקרטיות, אך ב-2024, חל בה מהפך בשלטון).

ב. אמנות

ברמה הבינלאומית, באמנת ארגון העבודה הבינלאומי בדבר "אפליה בעבודה ובמשלוח יד" משנת 1959 (מספר 111) לא חל כל שינוי בקביעה, שגיל פרישה

מהעבודה לא נחשב כאפליה על רקע גיל. עם זאת, בשנת 1980, יש המלצה (מס׳ 162), שככל האפשר, חשוב לנקוט צעדים כדי להבטיח, שהפרישה מהעבודה תהיה רצונית. כך גם הוועדה לזכויות האדם הפועלת מטעם האו״ם, קראה ב-1995 לפעולה לצמצום ולחיסול האפליה בפרישה מטעמי גיל, וכך גם הומלץ בוועידה העולמית השנייה לענייני הזדקנות ב-2002.

ג. פסיקה

בפסיקת בית המשפט לצדק של האיחוד האירופי (מ-2005), בית המשפט לא קיבל את העתירות שהמשך פרישת חובה מהעבודה אינה חוקית לאור סעיף 6.1 להוראת שוויון בתעסוקה, ולא קבע שפרישת חובה היא אפליה על רקע גיל.

עם זאת, הפרלמנט האירופי, בהחלטות ב-1982, 1986 ו-1989 קרא להגן על עובדים בגיל מתקדם וציין את החשיבות של זכות העובדים לקבוע את גיל הפרישה. וכן בספרד, בית המשפט החוקתי פסק, כי חקיקה המחייבת עובדים לפרוש בגיל 69, אפילו שהם זכאים לפנסיה, פוגעת בעקרון השוויון הקבוע בסעיף 14 לחוקה הספרדית.

ד. נתונים

בנק ישראל מצביע על השתתפות יחסית גבוהה של גמלאים בעבודה לאחר גיל הפרישה (כ-19%) ודווקא על השתתפות נמוכה של חרדים וערבים בגילי העבודה.

4. ניתוח תוכני הדיונים

משנות ה-80 (של המאה הקודמת) ובמהלך 40 שנות הדיונים, המחקר, החקיקה והפסיקות שהתקיימו בנושא של השארה או ביטול גיל פרישת חובה, נמצא, שקיימת מחלוקת בסיסית: יש הגורסים, שחובת הפרישה על פי גיל היא פגיעה בליבה של השוויון לגמלאים ומהווה אפליה בעבודה על רקע גיל, ולכן יש לבטלה מהטעם המהותי של פגיעה בזכויות אדם. לדידם, המחוקקים והפסיקות לא מאמצים את הרוח החדשנית של הצורך לבטל את חובת הפרישה בגין אפליה גילנית. כן יש הטוענים, שעבודת גמלאים עולה בקנה אחד עם הצרכים הכלכליים הגדולים של המדינות בגין נטל הפנסיות והבריאות לגמלאים. יש הגורסים, וכך גם נקבע בפסיקות, שגם אם יש בחובת הפרישה לפי גיל פגיעה ביחידים מסוימים, הרי שזה נעשה לתכליות ראויות ובאופן מידתי, ולכן אין לראות בכך אפליה. עוד הם טוענים, שביטול חובת הפרישה תפגע בהגינות הבין-דורית, שכן הוא עלול לפגוע בצעירים באופן לא מידתי, ביכולת הפרנסה שלהם ובקידומם לתפקידי ניהול, להתפתחות מקצועית ולהשפעה של הדור הצעיר. ועוד נטען, שזו תהיה פגיעה לא מידתית בצרכים, בכושר ובזכות של העסקים לחדשנות, ליזמות ולאוטונומיה בכלכלה וכי ביטול חובת הפרישה בגין גיל, יפגע אף בגמלאים

לא מעטים – בפיטורים מוקדמים יותר ובפגיעות הכרוכות בבחינה תפקודית – ובאלה המשתכרים שכר נמוך ועובדים בעבודה שוחקת.

הנושא מורכב, רב-חשיבות ומכיל מערכות של ערכים ותפיסות רבות. עם זאת, הגם שאין שינוי באמנות הבינלאומיות ובפסיקות הרואות בחובת פרישה על פי גיל פגיעה חוקתית בעקרון השוויון, הרי שעצם קיום הדיונים והמחקר תורמים להעלאת המודעות וזכויות הגמלאים בפועל, ולהשארתן על סדר היום הציבורי והמעשי. ההמלצות של הפרלמנט האירופי להגדיל את זכות הבחירה האישית לגיל הפרישה והחלטת בג"ץ בישראל על זכות השימוע לעובדים המעוניינים להמשיך לעבוד גם לאחר גיל הפרישה, תורמות אף הן למעמדו ולכבודו של העובד המבוגר.

עמדת המחברת

בין שתי התפיסות הבסיסיות, לטעמי, פסיקת בג"ץ גביש (2016) היא מקיפה ומאוזנת. פסיקה זו ועמדות שונות שהועלו בדיונים, נותנות את האיזון הראוי למורכבות, לפיה נכון להמשיך בפרישת חובה בגין גיל, תוך איזונים ובלמים ראויים וזאת, מהנימוקים הבאים:

1. **היבט אתי-משפטי על תפיסת השוויון**

פסיקת בג"ץ גביש (2016) מנתחת לוגית את המצב: הגם שבקביעת גיל פרישה אחיד נמנעת מהיחידים המעוניינים להמשיך לעבוד זכות חוקתית לעשות כן, הרי שזכות המדינה לנקוט בצעד זה היא לתכלית ראויה ובאופן מידתי. זה הבסיס העקרוני שנקבע בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו (התשנ"ב-1992) ובחוק יסוד: חופש העיסוק (התשנ"ב-1992). האיזון והמידתיות הם עקרון יסוד של כל מערכות ההבניה החברתית: כך לדוגמה, למרות הערך המקודש ביותר של הזכות לחיים – המדינה לוקחת לעצמה את הזכות לחוק שירות חובה בצבא, המסכן את חיי החיילים והחיילות, כדי להשיג את ערך ביטחון המדינה; למרות הערך העליון של חירות, המדינה לוקחת לעצמה את הזכות להעניש עבריינים ולשלול את חירותם בבית סוהר, כדי לשמור על עקרונות הצדק ולהגן על שלום הציבור; למרות הזכות החשובה לקניין פרטי, המדינה לוקחת לעצמה את הזכות להטיל מיסים על האזרחים, כדי לאפשר את חובת המדינה לספק שירותים וביטחונות לאזרחיה ולצמצם את הפערים החברתיים. דהיינו, זכויות יסוד חוקתיות הן אף פעם לא אבסולוטיות, ומותר, נדרש ומתחייב להגבילן לתכליות ראויות, בתנאי שזה נעשה באופן מידתי.

לאור זאת, קביעת בג"ץ, שההתנגדות לביטול חוק פרישת חובה בגין גיל נעשתה לתכליות ראויות, משכנעת: התכליות שבג"ץ מונה הן להגן על כלכלת המדינה, להבטיח

הגינות בין-דורית, להגן על קביעות העובדים הוותיקים לפני פרישה ולמנוע פגיעות בעת פרישה לאלה שלא יעמדו במבחן התפקודי.

2. הבחנה בין "חובה" ל"כפייה" ובין "אפליה" ל"מידתיות"

המחלוקת על השארה או ביטול חובת הפרישה מהעבודה בגין גיל, היא לגיטימית ביותר. אך המרת המושג "חובה" ב"כפייה", לא עומד, לטעמי, במבחן הלוגי של הדמוקרטיה החוקתית והחוקית, וההמשגה: כשם שהגיוס לצבא הוא חובה ולא כפייה, כשם שתשלומי המיסים הם חובה ולא כפייה, למרות ריבונות ההורים, המדינה מחליטה על חינוך חובה ולא בכפייה, וכך בעוד נושאים רבים – כך חובת הפרישה מהעבודה נעשית על פי חוק שעבר באופן דמוקרטי, ולא כ"כפייה" השייכת לעולמות העבד והווסל של בטרם החוקות והאמנה לזכויות האדם. וכן, במקרים חמורים של כפייה ממשית על עובד או עובדת גם בעולם העבודה החופשי של ימינו, בניגוד לחוק, יש מחויבות להעמיד לדין את העבריינים.

גם השימוש במושג "אפליה" ו"אפליה גילית" מבהיר שחובת פרישה היא לגיטימית. משעה שהחובה או הזכות נעשית לתכלית ראויה, כך על פי המחוקק וכך על פי בג"ץ, אין בה אפליה, אלא הסדרה חברתית מאוזנת. כך לדוגמה, גיוס לצבא של צעירים בני 18–21 אינו אפליה שלהם לעומת בני גיל אחרים. ולחילופין, מתן "קצבת ילדים" ו"קצבת זיקנה" על ידי המדינה לגילים מסוימים אינה העדפה מפלה, אלא הסדר שוויוני חברתי.

3. הגינות בין-דורית מאוזנת

במקביל לצורכי הגמלאים המעוניינים להמשיך לעבוד, עומדים צרכים לגיטימיים של צעירים להשיג קידום מקצועי, מרחב השפעה בעיצוב המדיניות והניהול בעבודה, פרנסה מתגמלת ומספקת יותר. וכן, במקצועות עבודה ייחודיים, שבהם מספר מקומות העבודה מוגבל, יש חשיבות לשילובם ולקידומם של עובדים חדשים צעירים. לפיכך, הגנה על המשך עבודה בקביעות של הגמלאים בולמת ומאטה התפנות של עמדות פרנסה, תפקידי ניהול ומשרות מקצועיות בכירות. ההנחה כי המשק והשוק יכולים להתרחב ללא מגבלה, והעוגה לחלוקה רק תצמח, לא מתיישבת עם נתוני האבטלה בישראל ובמדינות השונות. כמו כן, ידוע שנתוני האבטלה הרשמיים נמוכים מהאבטלה בפועל, שכן רבים מכוח העבודה לא נכנסים כלל להליך של התייצבות בלשכות התעסוקה. יצוין, שהכנסת חוקקה חוק לתפקיד "נציב הדורות הבאים", התשס"ב-2001, שאמור לייצג את הצרכים והאינטרסים של צעירים בשלבי החקיקה של כל הצעת חוק. החוק והתפקיד בוטלו ב-2010.

4. חובת המדינה לדאוג לקיום בכבוד של הגמלאים

המדינה אמורה לספק צרכים ייחודיים לגמלאים (כמו גם לילדים), עם השקעה עודפת גבוהה יותר מאשר לחברה המבוגרת. זאת, באמצעות קצבת זיקנה, הסדרי פנסיה

והסדרי בריאות למצב של חולי או נכות. בנוסף לכך, המדינה אמורה גם לדאוג לתרבות הפנאי ולפעילות יזומה ומסובסדת לגמלאים באמצעות הרשויות המקומיות וארגונים אחרים. דורון (בספרו *משפט, צדק וזיקנה*, 2007) מעלה היבטים מגוונים של רווחה והגנה, שבהם על המחוקק להתערב כדי להבטיח זיקנה בכבוד. הציפייה שביטול חובת הפרישה בגין גיל תסייע לכלכלת המדינה לא מסתמנת כריאלית, שכן אליבא המציעים עצמם, ביטול גיל פרישת החובה לא מבטל את זכאות הגמלאים לקצבת זיקנה ולפנסיה בהגיעם לגיל הפרישה המוחלט. זאת ועוד, על פי אפיוני העותרים והניתוח הדמוגרפי של אלה שצפויים ליהנות מהמשך העבודה בגיל פרישה, קרוב לוודאי שיהיו הם אלה שמשכורתם גבוהה יותר וגם הפנסיה שלהם גבוהה יותר. לכן, ביטול חובת הפרישה לא ייטיב דווקא עם אלה שנאלצים לחיות בצמצום בתקופת הפנסיה שלהם.

5. הערכה שחלופת גיל פרישה תפקודי אישי במקום גיל אחיד, תביא עימה חסרונות רבים.

על אף שבן ישראל היא זו שמציעה פרישה תפקודית, היא עצמה, ביושרה האינטלקטואלית שלה, מעלה את הבעייתיות בחלופה זו (2004, 77–78):

א. יש פגיעה בפררוגטיבת הניהול של המעסיק, המקנה לו את הזכות לקבוע את מי הוא ימשיך להעסיק. אי-ודאות בדבר מועדי הפרישה – תקשה על ארגון העבודה.

ב. בפרישה על בסיס תפקודי כרוך גם סיכון לעובדים שאיבדו את כושר התפקוד שלהם לפני שהגיעו אפילו לגיל הפרישה הביולוגי המקובל. בנסיבות אלה, המעסיק יכול לדרוש את פרישתם המיידית, בעוד שבמציאות הנוהגת של גיל פרישה על פי גיל אחיד הוא נמנע בדרך כלל מלעשות כן.

ג. קביעת גיל פרישה תפקודי חושפת עובד בגיל מתקדם למעקב שוטף על כושרו וגורמת לו למתח ולאי-ודאות מתמשכים בכל הנוגע לסיכוייו להמשיך להיות פעיל בשוק העבודה.

ד. בעוד שגיל פרישה ביולוגי יוצר סטיגמה קבוצתית, הרי שגיל פרישה תפקודי יוצר סטיגמה אישית, שפגיעתה קשה עוד יותר.

ה. קיים קושי בסיסי כיצד אפשר לבדוק אם חלה ירידה בתפקוד: לבדיקה כזאת יש מגבלות קשות ועלויות רבות ולפיכך מציעה בן ישראל לאמץ את הבדיקה הבריאותית כקריטריון המכריע. נציין, שקיימת בעיתיות רבה גם עם בדיקת התערערות המצב הבריאותי, שכן הירידה בכושר העבודה לא חייבת להיות מלווה בירידה במצב בריאותי דווקא. קיימת מערכת ערעורים נרחבת על הקביעות של רופאים תעסוקתיים ומבחני הנכות הקיימים, ובעיקר, בדיקה בריאותית היא פוגענית כלפי אלה שנפסלו מלהמשיך לעבוד. בנוסף לכך, הצעה זו מתעלמת ממכלול השיקולים האחרים בגינם גיל פרישת חובה אינו מפלה.

6. **סכנה ממשית של פגיעה בעקרון הקביעות ובחיוב אנשים לפרוש כבר לפני הגיל הקבוע בחוק.**
כאמור, הנושא צוין גם בפסיקת בג"ץ וגם בדברי בן ישראל כאחד מנימוקי הנגד. בישראל מוסד הקביעות אומנם נשחק משנות ה-80 של המאה ה-20, אך עדיין הוא מהווה נדבך משמעותי ביחסי עובדים-מעסיקים (כ-30% מהעובדים) ובהגנה על פרנסת העובדים וזכויותיהם. אך למצער, כבר עתה קיימת בישראל – מחוץ לעבודה בקביעות – העסקה פוגענית, עובדים בסגל האקדמי ללא מעמד, ניצול של עובדי קבלן ופגיעה בזכויות העובדים להתארגן (מישורי ומאור, 2012).

המדינות המועטות שביטלו את פרישת החובה מטעמי גיל (ארצות הברית, קנדה, אוסטרליה, אנגליה, סקוטלנד והולנד) הן ברובן בעלות תפיסה קפיטליסטית, שבהן הקביעות בעבודה, הסכמים קיבוציים וזכויות עובדים הם רופפים.

7. **החשש לפגיעה בצורכי העסקים, החברה והכלכלה, בחדשנות, ביזמות, ביכולת התכנון ובאוטונומיה.**
כפי שפורט לעיל, חשש זה הוא חלק ממכלול השיקולים להמשך הסדר פרישה חובה בגין גיל.

8. **קיים הסדר מוצלח של פרישת חובה מהאקדמיה, תוך אפשרות להמשך העסקה חלקית של העובד והמוסד האקדמי המעוניינים בכך.** דגם זה, שפורט לעיל, מהווה מודל מוצלח להשגת המטרות של שני הצדדים.

המלצות

סוגיית גיל פרישת החובה אינה עומדת בפני עצמה בלבד: היא נועדה לענות על האתגרים הגדולים של הרחבת יכולת התרומה הכלכלית והחברתית של הגמלאים, הן במעגלי העבודה (גם תוך המשך קיומו של גיל פרישה חובה), הן על ידי דאגה לקיום כלכלי ובריאותי הולם לאחר הפרישה, והן על ידי פיתוח משמעות לחיי האדם המבוגר מעבר למעגלי העבודה. בתוך המכלול הזה, אלה סדרי העדיפויות המומלצים:

1. **מדיניות ופרקטיקה שהעובדים והעובדות בישראל יגיעו לפנסיה הולמת**
אין ספק, שהעוני בקרב הגמלאים בישראל עמוק בצורה ניכרת – בהשוואה למדינות ה- OECD – מאז אימוץ המדיניות האנטי-חברתית בחוק ההסדרים של 2003. עובדה זו מבישה ומצריכה תיקון. עם זאת, זו אשליה שהבשורה לגמלאים העובדים והעובדות העניים תבוא מהמשך עבודתם. דוחות והמלצות של ה-OECD קובעים חד-משמעית, שהתיקון צריך לבוא מצמצום פערי השכר בגיל הפרנסה ומהסדר תקציבי בחוק פנסיית חובה, שיקבע שלכל אדם המשתכר שכר נמוך הממשלה תוסיף על כל שקל שמופרש

לו מהמעסיק לקרן הפנסיה, שקל מקביל. רק כך חוק פנסיית חובה יהווה מקור פנסיה ממשי גם לאלה המשתכרים נמוך. למרבה הצער, דבר לא נעשה עם ההמלצות החוזרות ונשנות הללו, למרות השנים הרבות שחולפות. כמו כן, חובה להצמיד את הפנסיה ליוקר המחיה, אך למרבה הצער, מאז 2003 הממשלה פועלת במדיניות הפוכה של שחיקת הפנסיה לגמלאים. יצוין שבחוק התוכנית הכלכלית התשפ"ב–2021, הוכנס תיקון חשוב שהעלה את קצבת הזיקנה באופן די משמעותי לאלה שחיים רק ממנה ו/או שאין להם צבירת ותק של 10 שנים לפחות.

2. דרכים לממש חלופות לעידוד עבודת מבוגרים ללא ביטול גיל פרישה חובה

א. הסברה ושכנוע של המעסיקים בשוק הפרטי על יתרונות העובדים המבוגרים ועידוד גמלאים להשתלב בהם. היתרונות של העובדים המבוגרים: יציבים, נאמנים, בעלי שיקול דעת, בעלי ידע או כישורים מסוימים, שהמעסיק מעוניין בהם ומענה על מחסור בעובדים. כך מעיד נמרוד קמינסקי, מנהל השמה בעמותת "והדרת" בדיון בכנסת: "כל תפקידי הוא להסתובב בארץ ולחפש מעסיקים ומשרות לאנשים מבוגרים, לשנות עמדות ולשכנע את המעסיק שהמבוגר הוא נכס, ולא נטל. ואכן, יש תוצאות של אלפי משרות העומדות לבחירת הגמלאים" (ועדת העבודה, 29.10.13).

ב. טיפוח מודל רב-ממדי של ידידותיות לגיל המבוגר במקומות העבודה: במאמר מקצועי, המבוסס על מודלים מחקריים בינלאומיים, עומדים אפלר-ח'טאב ואח' (2020), על החשיבות של התאמת מקום העבודה לעובדים מבוגרים ולגמלאים. לדבריהם, "מקום עבודה ידידותי לגיל מורכב מחמישה גורמים מובחנים, אך קשורים זה בזה: התפתחות, קיימות, התאמה, גמישות ותרבות ליבה". להערכתם, "הבנות נתמכות אמפירית בנושא זה יכולות לסייע בהטמעת נורמות חדשות ובחיזוק ערכים המתאימים יותר להעסקתו של כוח עבודה מזדקן ומבוגר" (שם, 130–131). הפצת ידע זה עשויה להצמיח ברכה ותועלת (ראו גם פרק 5 בספר זה בנושא "סביבות עבודה ידידותיות לגיל").

ג. הסבה והכשרה של עובדים שכירים מבוגרים לעסקים קטנים ובינוניים ויזמויות: בשלהי המאה ה-20 ובמאה ה-21 צמחה היזמות האישית ומספר האנשים העובדים כעוסק מורשה או כעוסק עצמאי גדל והולך. לפיכך, ראוי להרחיב ולפתח את פעילות מט"י (מרכז לטיפוח יזמויות) ולעודד גמלאים ליזמויות. תחת מטרייה זו, פיתחו מפעל הפיס וגלובס את פרויקט "40 מתחת ל-80" השם לעצמו יעד של עידוד והכשרת עובדים מבוגרים להמשיך בשוק העבודה (אתר מפעל הפיס).

ד. אימוץ ההסדר הקיים באקדמיה: פרישה ולאחריה עיצוב חוזה חדש כגמלאי: ההסדר באקדמיה, שבו מקיימים את חוק גיל פרישה באופן מלא, מאפשר לגמלאים

המעוניינים ונמצאים מתאימים להמשיך ולתרום בהוראה או במחקר באקדמיה, אך במשרה חלקית, ללא קביעות וללא המשך צבירת זכויות סוציאליות. יש בהסדר זה איזון בין פינוי משרות ותפקידי ניהול והובלה לחברות ולחברי סגל אקדמי צעיר, לבין יכולת ליהנות מפירות הניסיון והידע של הוותיקים ולהיענות לרצונותיהם (עם זאת, יש לציין, שההסדר הנהוג של קליטת סגל אקדמי פורש מהאוניברסיטאות במכללות האקדמיות, מציב חסמים בעייתיים לצמיחת הסגל הבכיר החדש במכללות ובסמינרים האקדמאים להוראה).

ה. לשיקול: החלטות אד-הוק במצב של מחסור מקצועי בעובדים קבועים צעירים: בצד היעדר תמיכה בביטול חוק גיל פרישת חובה לכל העבודות הקבועות, במקרים שבהם חסרים עובדים ועובדות בעבודות הקבועות, כמו רופאים ואחיות, יש מקום לשקול החרגה בחוק ולאפשר המשך עבודה זמני, כדרך מועדפת על פני היעדר מילוי התקנים או הבאת עובדים מקצועיים מחו"ל.

3. מסלולים לטיפוח ולהעצמה של חלופות לפנאי מעשיר ותורם לגמלאים

תומכי ביטול גיל פרישת חובה מרבים לצטט את דברי השופט הנדל בבג"ץ 9134/12 בציינו את "חומרת הפגיעה הכרוכה בפרישה כפויה, שהיא בליבת האדם ומשורש עצמיותו" (21.4.2016).

ברם, בעשורים האחרונים נעשו מהלכים חיוביים רבים לטיפוח ולפיתוח חיי גמלאים "בגיל השלישי" ואף "בגיל הרביעי", הן בהמשך עבודה בשוק הפרטי במסגרת החוק הקיים, הן בחלופות של עבודה בהתנדבות ו/או זכות ומחויבות הגמלאים לקחת חלק בתיקון עולם, הן בטיפוח חיי פנאי פעיל, בתפקידי משפחה רב-דוריים ובתפיסת האדם את עצמו, שאישיותו ועוצמתו מתעצבים לא רק בגין עבודתו. סייעו לכך רבות תפיסות מקצועיות חדשות וסדנאות הכנה לפרישה, הנערכות במקומות העבודה וברשויות המקומיות. כמו כן, אנו עדים לפריצה התנדבותית גדולה מאז ניסיון המהפכה המשטרית ומלחמת "חרבות ברזל" בשבעה באוקטובר 2023. מקוצר היריעה, פירוט הנושא, מחייב מאמר נפרד.

4. דיוק בהגדרה: חובת הפרישה אינה איסור להמשיך לעבוד

בדיון על "גיל פרישת חובה" עלולה להיווצר קונוטציה מושגית, כאילו מדובר על הוצאת כל הגמלאים משוק העבודה ואיסור לכאורה על המשך העבודה. ולא כן היא. בחוק ובפועל אין חובת פרישה מכל עבודה, כי אם מעבודה בקביעות ובהסכמים קיבוציים. כל העצמאים והיזמים זכאים להמשיך בעבודתם ורבים מהם עושים כך בפועל, ויש מעסיקים הרואים ברכה בהמשך עבודת השכירים שלהם. חובת הפרישה היא, לפיכך, מהשירות הציבורי על כל ענפיו: השירות הממשלתי, הצבא וכוחות הביטחון, מקצועות

החינוך, האקדמיה, הבריאות, השירות המוניציפלי, ושל עובדים שכירים המועסקים לפי הסכמים קיבוציים שכך נקבע בהם, בשוק הציבורי או הפרטי. אין חובת פרישה מהמקצועות העצמאיים והחופשיים הרבים ובהם עריכת דין, משרדים עצמאיים של ארכיטקטורה ותכנון, פסיכולוגים, מורי דרך, אומנים, סופרים, יזמים, ועוד. לכל אלה, החוק הקיים של גיל פרישה מקנה, כאמור, זכות עבודה לכל, ללא הגבלת גיל לאף עובד ועובדת עצמאיים בשוק האזרחי הפרטי. על אף הקושי להשתלב בגיל המבוגר בשוק הפרטי כעצמאי זעיר, יזם או שכיר, יש גמלאים העושים כן ויש הכשרות של מט"י (מרכז לטיפוח יזמויות) וגורמים אחרים המכשירים לכך. ואכן, 19% מהגמלאים ממשיכים לעבוד אחרי גיל פרישה, גם לאחר שהוא הועלה. כפי שציינו, פרישת חובה אינה פרישה בכפייה, כשם שחוק חינוך חובה אינו חינוך בכפייה.

5. **המשך המאבק הפורה להגנה ולקידום זכויות הגמלאים**

העלאת התפיסה והדרישה לאמץ מדיניות מכבדת ומכילה של הגמלאים כבעלי זכויות וכריבונים ולא "שקופים" והמשך מאבק על קיומם ההולם – אלו הן מטרות נעלות ומחויבות של המדינה והחברה.

לו יהי והגמלאים הבאים בשערי גיל התבונה ימשיכו לקיים חיי משמעות במעגלי העבודה, החברה, הפנאי והמשפחה, יזכו לתנאי קיום הולמים לכל ולקיום הוגנות בין-דורית הדדית.

מקורות

ספרות מחקר

אוסטרובסקי-ברמן, א׳, שנור, י׳, שני, ה׳, תירוש, א׳, סומך, ס׳ ורזניצקי, ש׳ (2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים*. מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל.

בן ישראל, ר׳ (1976). גיל הפרישה של נשים במבחן עקרון השוויון. *ביטחון סוציאלי*, *11*, 89-100.

בן ישראל, ר׳ ובן ישראל, ג׳ (2004). *מי מפחד מהגיל השלישי*. עם עובד.

בריק, י׳ (2001). *הפוליטיקה של הזיקנה*. הקיבוץ המאוחד וג׳וינט ישראל.

דורון, י׳ (2007). *משפט, צדק וזיקנה*. ג׳וינט ישראל-אשל.

דורון, י׳, (תשע״א). גילנות ואנטי גילנות בפסיקת בית המשפט העליון. *המשפט*, יד, 65-126.

דורון, י׳, משולם, א׳ ואפלר-ח׳טאב, ר׳ (2020). ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב-ממדי. *ביטחון סוציאלי*, *109*, 117-137.

מישורי, ד׳ ומאור, ע׳ (עורכים) (2012). *העסקה פוגענית: הדרה וניצול שיטתיים בשוק העבודה*. המכללה הכלכלית חברתית והוצאת אחווה.

Doron, I., Numhauser-Henning, A., Spanier, B., Georgantzi, N., & Mantovani, F. (2018). Ageism and anti-ageism in the legal system: A review of key themes. in A. Liat, & C. Tesch-Romer (Eds.), ***Contemporary perspectives on ageism*** **(pp. 303-320). Pace University.**

Meda, D. (1996). New perspectives on work as value. ***International Labor Review, 135*****(6), 636-637.**

OECD (2019). ***Working better with age*****. Ageing and employment policies, OECD Publishing .**

מקורות ראשוניים

חוקים והצעות חוק על הפרישה מהעבודה.

חוק גיל פרישה שווה לעובד ולעובדת, התשמ״ז-1987.

חוק הביטוח הלאומי (תיקון – ביטול התניית קבלת קצבת זיקנה בצמצום עבודה) התשנ״ז-1997.

חוק גיל פרישה התשמ״ד-2004.

חוק התוכנית הכלכלית התשפ״ב-2021. תיקון עקיף בחוק גיל הפרישה 2004 (תיקון מספר 7). הצעות חוק גיל פרישה (תיקון – ביטול גיל פרישה חובה). 16 הצעות חוק שהונחו על שולחן הכנסת:

ההצעה הראשונה שהונחה: חוק גיל פרישה (תיקון – ביטול גיל פרישת חובה), התשע"ג-2013, פ/1511/19, של ח"כ אראל מרגלית ועוד 11 חברי כנסת אחרים. לאחריה הונחו עוד 15 הצעות חוק באותו השם בדיוק, עם תוכן דומה מאוד בשנת 2015, נחמן שי ואחרים (פ/709/20) ועל ידי איתן כבל ואחרים (פ/1546/20); ב-2016 טלי פלוסקוב (פ/2626/20) ודב חנין ואחרים (פ/2761/20); ב-2017 מרב מיכאלי ודוד ביטן (פ/4456/20); ב-2019 רועי פולקמן (פ/143/21, פ/253/21); ב-2000 מירב מיכאלי (פ/1906/23) וג'אבר עסאקלה (פ/1927/23); ב-2021 מירב מיכאלי (פ/471/24), מיכאל מלכיאלי (פ/474/24) ואיימן אודה (פ/2001/24); ובשנת 2023 אלון שוסטר ואחרים (פ/1999/25), מרב מיכאלי (פ/2414/25) ומירב כהן (פ/2551/25).

פסקי דין על פרישה מעבודה

פס"ד בנושא גיל פרישת חובה: בית הדין הארצי לעבודה, ע"ע 209/10, ליבי וינברגר ואחרים נגד אוניברסיטת בר אילן; בג"ץ 9134/12 פרופ' משה גביש נגד הכנסת, ניתן ב 21.4.2016.

פס"ד בנושא גיל פרישה של נשים, בהשוואה לגברים: בג"ץ 104/87 ד"ר נעמי נבו נגד בית הדין הארצי לעבודה פ"ד מד (4) 749; בג"ץ 6845/00 איתנה ניב ואח' נ' בית הדין הארצי לעבודה, קופת חולים כללית ואח', 9/10/2000; פס"ד בנושא השוני בגיל הפרישה בין קבוצות שונות באותו מקום עבודה; בדנג"ץ 4191/97 רקנט אפרים נגד בית הדין הארצי לעבודה ואח' פ"ד נד(5); דב"ע נ"ו/3-196 מועצת העובדם של מפעל ים המלח - שרעבי פד"ע ל 283.

פרוטוקולים של דיונים בכנסת

ישיבת ועדת העבודה, הרווחה והבריאות בכנסת. סדר היום: **המשך עבודה לאחר גיל הפרישה – במסגרת ציון יום האזרח הוותיק ויום הקשיש הבינלאומי,** 29 באוקטובר 2013, פרוטוקול מס 86.

דיון במליאת הכנסת. **הצעת חוק גיל פרישה (תיקון – ביטול גיל פרישת חובה), התשע"ג-2013, הצעת חוק פ/ 1511/19** – של ח"כ מרגלית אראל וקבוצת חברי כנסת. ההצעה הועבר לסטטוס של **הצעה לסדר**, בהסכמת המציעים והדיון התקיים ב 6 בנובמבר 2013.

ועדות ציבוריות של הממשלה וההסתדרות שהוקמו לדיונים בנושא גיל חובת הפרישה: ועדת ניצן (1967); ועדת בר ניב (1971); ועדת אבידור (1972); ועדת זיטלני (1973); ועדת שדה (1974); ועדת קיסר (1975); ועדת תמיר (1975); ועדת השופטת נתניהו (2000).

אתרי אינטרנט: בזכות, המועצה הישראלית להתנדבות, מפעל הפיס.

פרק 14

ניהול פיננסי של ההכנה לפרישה: התועלות וערכיהן[36]

דויד לייזר ואביה ספיבק

מבוא

הידע הפנסיוני של אזרחי ישראל מצומצם, כמו בכל ארצות העולם בכלל (Leiser & Krill, 2017; Leiser & Shemesh, 2018). רוב האזרחים אינם מבינים את העקרונות לפיהם מערכת הפנסיה בנויה, את השינויים שחלו בה בעקבות הרפורמות השונות שנערכו בעשורים האחרונים, וגם לא את האחריות המוטלת עליהם בניהול כספי הפנסיה שלהם. אלו הם דברים שנמצאים חזור ושנה במחקרי המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית, וכן במחקרים שונים בעולם. הם גם עולים בשיחות עם מומחים לפנסיה מרחבי העולם. במחקרים קודמים מצאנו, כי המודל לפיו הפרט ממשיג את הפנסיה הוא על פי רוב מוטעה (לייזר, 2019) ואינו מצריך התערבות וניהול של הפרט בשום שלב. חוסכים רבים רואים בחסכונות הפנסיה שלהם מעין תוכנית חיסכון פסיבית, או צבירת זכויות, וזאת בניגוד לנעשה בשיטת הפנסיה החדשה שהיא מבוססת חיסכון.

בשיטת הפנסיה החדשה[37] – שנקבעה החל מ-1995 ונוצקה לתבנית הסופית ב-2003 – הפרטים המבוטחים נדרשים להחלטות רבות: הם בוחרים לא רק את קרן הפנסיה שלהם, אלא גם את מסלולי ההשקעות ועם אלה את רמת הסיכון שבה הם מעוניינים, וכן פרמטרים שונים בביטוחים הסוציאליים למשפחה ולנכות. עם התקרבות גיל הפרישה ועימו היציאה לפנסיה, דומה כי כל ההחלטות החשובות הן מאחורי המבוטחים והם רק צריכים ליהנות

36 אנו מודים לאלכס אילייב על עזרתו המצוינת בניתוח הסקר וכן לליאור ליפה על תרומתו.

37 לנוחיות הקורא, שאינו בקיא בנושא, מופיע מדריך מושגים בסוף הפרק (נספח א').

ממה שחסכו כל השנים. אולם, למעשה, יש החלטות רבות ומסובכות שיכולות להשפיע על גורלם ורווחתם של המבוטחים לאורך שנות הפנסיה. החלטות אלו נוגעות למסלול הפנסיה, לגיל הפרישה, למשיכת כספים מהקרן, ועוד. לכל ההחלטות הללו משמעות אקטוארית וכספית, מכאן שאפשר לראות את התועלת שלהם לפרטים ולכל החברה בישראל.

רקע תיאורטי

המחקר המוצג כאן מבוסס על סקר בקרב אנשים לקראת פרישה, כפי שיפורט בהמשך. המחקר מכיל שני רכיבים: האחד, חקר וניתוח העדפות הפורשים; השני, חישוב התועלת שתצמח לפורשים ולמשק מהחלטות נכונות.

חקר וניתוח העדפות הפורשים: הציבור מורכב מאנשים בעלי יכולות קוגניטיביות ומבנה אישיות מגוונים, וכן בעלי רמת ידע שונה אחד ממשנהו (לוי ולייזר, 2021). למאפיינים אלה משמעות גדולה לגבי ההתנהלות הכלכלית שלהם. מחקר זה, כמו מחקריהם של רבים אחרים, מצביע על כך שרבים בציבור חסרים ידע וכלים להתנהלות נכונה בעולם הכלכלי המודרני. כשם שמדיניות כלכלית ראויה משתדלת לדאוג למעוטי יכולת כלכלית ולתכנן כללים ייחודיים להיטיב איתם, כך גם יש לקחת אחריות במדיניות המוסדית – כדי שגם מי שאינו מסוגל להתמודד בעצמו עם מערך השיקולים המורכב, שאמורים לקבוע את ההחלטה הנכונה עבורו, יקבל בכל זאת החלטה התואמת את סדרי העדיפויות שלו.

חישוב התועלת שתצמח לפורשים ולמשק: בפרק זה חישבנו עד כמה החלטות אלו, הנלקחות לקראת פרישה, הן משמעותיות. חישוב כזה אינו דבר פשוט. עבור חלק מהשאלות ניתן לחשב את התועלת הכלכלית-כספית לפורש מהחלטה שתואמת את כוונותיו. בשאלות אחרות, התועלת המושגת היא שביעות רצון מוגברת מתהליך הפרישה ותוצאותיו. כדי לתרגם שביעות רצון לערך כספי עבור חישוב תועלת, דרושות טכניקות הבוחנות את הערך הכספי של שיפור בשביעות הרצון עבור כל פרט.

בפרק זה נציג אומדן כמותי של ערך השיפור בהחלטות של פרטים לקראת פרישה. אומדנים מסוג זה נופלים תחת הכותרת של ניתוח עלות-תועלת (cost-benefit analysis) והם הופכים להיות חלק יותר ויותר חשוב ותשומה מרכזית להחלטות מדיניות. מאחר שמשאבי המדינה והחברה מוגבלים, נחוץ כלי אשר יוכל לדרג את החשיבות והיתרון של פרויקטים כאלה ביחס לאחרים.

הרעיון הבסיסי בניתוח עלות-תועלת של פרויקט נתון הוא להעביר את כל החלקים של אותו הפרויקט (צד ההוצאה וצד התועלת) למונחים כספיים. צד ההוצאה – העלות – הוא לרוב מידי, בעוד שאת צד התועלת לעיתים קשה יותר לאמוד. מדובר בדרך כלל בתועלת

לחברה, שיכולה להיות סכום התועלות לפרטים וכן חיסכון במשאבים לאומיים. כפי שנראה בהמשך, החלטות נכונות לקראת פרישה יביאו תועלת רבה לציבור ועל כן יש מקום לסייע בקבלתן באמצעים נוספים, כגון מסע פרסומי, קידום כתבות בעיתונות או בתוכניות במדיה, הנחלת ידע והבנה במסגרות חינוכיות או עסקיות ובעיקר בשיפור הפרקטיקה של פרישה לגמלאות והכנה לקראתה.

ארבע החלטות לקראת פרישה

ניתוח פרטי התקנון האחיד בקרנות הפנסיה החדשות מצביע על מספר סוגיות ייחודיות המחייבות מחקר אמפירי כדי לאפיין התערבויות רצויות. איתור סוגיות אלו הביא לפיתוח שאלון מפורט וייעודי. לא מדובר בשאלון מקיף על פנסיה, אלא להיפך: בחינה ממוקדת של תהיות הרלוונטיות לניתוח עלות-תועלת של ליווי והדרכה של החוסכים לקראת פרישה לגמלאות. החלטות אלו הן בהקשר לסוגיות של היוון, גובה קצבת שארים, פנסיה מובטחת ודחיית פרישה. נרחיב על כל אחד מנושאים אלה את הדיון בהמשך ואילו כאן כוונתנו רק להמחיש עד כמה קשה לפורשים לקבל החלטה מושכלת ללא ליווי מבעוד מועד.

נציין תחילה עובדה חשובה: בניגוד להחלטות פיננסיות רבות, שלגביהן יכול להיות אינטרס מנוגד בין החברה הפיננסית שמנהלת את הקרן לבין הלקוח שלה, בסוגיות שבהן נדון ההחלטות אינן מתאפיינות ב"סכום אפס". למשל, אם הפרט בוחר באפשרות של היוון חלק מהפנסיה (כלומר, לקבל סכום כסף כעת על חשבון גובה הקצבה), או בתקופה מובטחת (כלומר, שתובטח קצבה לתקופה מוגדרת גם אם חלילה ילך לעולמו לפני תום אותה תקופה, שוב על חשבון גובה הקצבה עד יומו האחרון אם הוא יאריך ימים מעבר לתקופה) אין על כך דמי ניהול מיוחדים. הרגולטור קבע, שהחברה המנהלת את קרן הפנסיה מרוויחה מדמי ניהול בלבד. העלות של בחירה באפשרויות אלה מחושבת כך, שהחברה המנהלת אדישה לגבי החלטת הפרט, כך שהכול מופעל לפי ההוגנות והעלות האקטוארית.

אחת הדילמות של כל אדם היא **מתי לפרוש ולהתחיל לקבל קצבת זיקנה**, כמובן שאם הדבר נתון בידו. ככל שאדם פורש מאוחר יותר, גובה הקצבה שלו יגדל. בהנחה שההחלטה נתונה בידו, מהי ההחלטה הנכונה לגבי עיתוי הפרישה? התשובה תלויה בנסיבותיו האישיות של האדם, אך היבט אחד ברור והוא – גודל התוספת לקצבה שלו. ככל שפרישה מאוחרת תגדיל את הקצבה, כדאי לאדם להמשיך לעבוד. האם הפורשים מבינים את ההפרש של עבודה במשך שנים נוספות? כפי הנראה, ההשפעה של פרישה מאוחרת הרבה יותר גדולה מכפי שניתן להעריך. הסיבה לכך היא, ששלושה גורמים תורמים יחדיו לכדאיות הכלכלית של הפרישה. ראשית, בתקופת דחיית הפרישה, העובד מפריש כסף נוסף לחסכונותיו הפנסיוניים, אך בנוסף, הכסף שצבר מניב תשואה שמצטרפת לחיסכון. התשואה הזאת

היא על כל הסכום שנצבר לאורך כל השנים, ולכן מדובר בתוספת משמעותית בכל שנה. ולבסוף, כשאדם פורש מאוחר יותר, החישוב של גובה הקצבה הוא לפי מספר מופחת של שנים של תשלומים וגם לעניין זה יש משמעות ניכרת. גורמים אלה מאפיינים את מערכת הפנסיה בישראל, הבנויה על צבירת הון. הניתוח הזה אינו תקף במדינות שפועלות על פי העיקרון של **defined benefits**, שמזכיר את המערכת של פנסיה תקציבית בישראל. ברור שהחוסך המצוי יתקשה להעריך את הערך הכלכלי של ההחלטה לדחות את מועד הפרישה.

נעיין בדוגמה נוספת, **גובה קצבת שארים**. התקנון מאפשר לאדם להחליט, בגבולות מסוימים, מהו אחוז הקצבה שתינתן לבן או לבת הזוג אחרי שהפורש ילך לעולמו. כמובן, בהתאם לעיקרון ההוגנות האקטוארית, ככל שיותיר יותר לבן או לבת הזוג, כך יקטן סכום הקצבה חודשית שיקבל. הנה כי כן, מהי ההחלטה המיטבית עבור אדם נתון? קיימת נטייה טבעית להחליט שהקצבה תישאר ללא שינוי גם לאחר פטירתו של הבעל כדי שלא לקפח את בן או בת הזוג,[38] אך ישנם כשלים תיאורטיים אחדים בשיקול זה. ראשית, החלטה זו מקטינה את גובה הקצבה כל עוד שני בני הזוג בחיים. מצד שני, היא עלולה לצייר את הגבר שפועל אחרת כאנוכי, שרוצה ליהנות מהכנסה גדולה כעת על חשבון ההכנסה של אשתו. אך חשיבה זו אינה נכונה, שהרי שניהם צורכים ביחד. לכן, לאחר גיל הפרישה שני בני הזוג יכולים ליהנות יותר יחדיו אם יהיה להם יותר כסף לבילויים או לעיסוקים אחרים. בנוסף לכך, ידוע שהצריכה יורדת מאוד אחר מות אחד מבני הזוג, כך שגם הצורך בקצבה גדולה יורד. חשבון נכון יותר יתייחס לרמת החיים שתתאפשר לאלמנה בהתחשב בפנסיה שהיא צברה ובהון שצברו יחדיו.

דוגמאות אלה ממחישות היטב שקבלת ההחלטות בנושאים הנדונים מחייבת הבנת הדילמה, בירור עובדות וליבון עדיפויות, כששני בני הזוג מעורבים בהחלטה. נשים גם לב שאנונה[39] הוא סוג של חוזה לא מוכר, ללא אח ורע בחיים של הפורשים. נציין בהקשר זה, שחשיבה אקטוארית זרה למי שאינם מומחים בנושא. כלומר, הם יתקשו לעשות חשבון רציונלי של הסיכויים והתועלות של האפשרויות השונות, למשל: עד איזה גיל צפוי הבעל לחיות ולכן כמה כסף יפסיד או ירוויח אם החליט לוותר על חלק מהפנסיה לטובת הכנסה מובטחת לעשר שנים?

38 מאחר שבדרך כלל הגבר הוא זה שהולך לעולמו תחילה, נתייחס למקרה הזה לאורך כל הפרק. שיקולים דומים, אם כי לא זהים, תקפים כמובן במקרה ההפוך.

39 אנונה הוא כלי פיננסי – קצבה הניתנת לפרט כל עוד הוא בחיים. במקרה של מוות, התשלום נפסק ולכן היורשים אינם מקבלים דבר. קיימת אפשרות של תקופת קצבה מובטחת, ואז, במקרה של מוות היורשים מקבלים את הקצבה במשך תקופת ההבטחה. קיימת אפשרות של סיכון מוסרי – פרט היודע שהוא נוטה למות יעדיף תקופה מובטחת, שאז היורשים יקבלו יותר הכנסה. המחקרים שלנו מראים שהפרטים אינם נוהגים בצורה כזו (ספיבק ולייזר, 2021)

בניגוד לתחומים פיננסיים אחרים ורבים, בעניין החלטות פנסיוניות זוכים אנשים ביתרון במידע ביחס לגופים הפיננסיים: הם יודעים את מצב בריאותם יותר טוב מאשר הקרנות. אולם במחקר שלנו אין כל עדות לכך, שמצב בריאותי לקוי משפיע על קבלת ההחלטה (ספיבק ולייזר, 2021). נוכח כל אלה, בוודאי לא ראוי שתתקבלנה החלטות חפוזות זמן קצר לפני הפרישה, מה עוד שהחלטות אלה אינן ניתנות לשינוי. מכאן החשיבות הגדולה בהכנה לפרישה, שתבהיר את הנושאים ותעשה זאת מבעוד מועד כדי לאפשר תכנון נבון.

סקר על ארבע סוגיות המחייבות החלטה

כאמור, הסקר התמקד בארבעה נושאים הנתונים להחלטתו של הפרט במועד הפרישה.

1. האפשרות להוון עד רבע מהקצבה בחמש השנים הראשונות אחר הפרישה (על פי התקנון).
2. בקרנות הפנסיה החדשות, נשוא המחקר, יכול המבוטח להחליט להקצות לשארים בין 30% ועד 100% (יצוין שבקרנות הפנסיה הוותיקות גובה פנסיית השארים היה 60% מהפנסיה של המבוטח).
3. בקרנות הפנסיה החדשות הפרט יכול להחליט על תקופה של פנסיה מובטחת.
4. שיעור הפנסיה בקרנות הוותיקות הוא לפי 2% לשנת ותק, עד מקסימום של 70% מהשכר המבוטח. דחייה של הפנסיה יכולה להביא לתוספת הכנסה לפי מצבו של הפרט. בקרנות הפנסיה החדשות הפרט מקבל את מלוא התוספת האקטוארית של ערך דחיית הפרישה, שהיא הרבה יותר גבוהה – 25% תוספת לדחייה של שלוש שנים.[40]

האפשרות להוון חלק מהקצבה כבר הייתה קיימת שנים רבות בפנסיה הוותיקה, אך מעטים מאוד השתמשו באפשרות הזו. שלושת הנושאים האחרים הם תוצאה של השינוי במדיניות הפנסיוניות של העברת ההחלטות אל הפרט, במעבר מקרנות הפנסיה הוותיקות אל החדשות.

תמצית ממצאי הסקר[41]

להבנת התנהגותם, תפיסתם ואופן קבלת ההחלטות של הפורשים לגמלאות בסוגיות אלה, ערכנו בשנת 2021 סקר בקרב 677 נבדקים בגילים 55 עד 67, אשר נמצאים בשלבי יציאה לפנסיה, וגם כאלו שפרשו לאחרונה. להלן תיאור קצר של התשובות לארבע הסוגיות שבחנו בשאלון. דיון מורחב יותר יופיע בהמשך.

40 לדוגמה, מי שהיה בגיל הפרישה 65 ב-32 שנות ותק, אם דחה פרישה בשלוש שנים והגיע ל-35 שנות ותק תוספת הפנסיה שלו היא 6% מתוך 64%, כלומר תוספת של 9.3% בלבד. זאת בהשוואה לתוספת של 25% במשטר החדש.

41 פירוט על ממצאי הסקר מופיעים באתר המרכז (ספיבק ולייזר, 2021).

1. **היוון**

התקנון מאפשר לפורשים להוון חלק מחסכונותיהם. מרבית הנשאלים אינם מעוניינים באפשרות זו, אך נמצאו הבדלים בהתאם לגובה ההכנסה.

2. **גובה פנסיית השארים**

בקרנות הוותיקות הפנסיה לאלמנה הייתה קבועה, בשיעור 60% מהפנסיה של הבעל. יחס קבוע זה התאים לעולם שבו האישה לא עבדה. בקרנות החדשות, הפרט נדרש לקבוע את השיעור (בגבולות מסוימים) ולהחליט האם לוותר על חלק מהפנסיה לטובת בת או בן הזוג לאחר שהחוסך ילך לעולמו או ליהנות מקצבה גבוהה עד ליום זה. כאמור, הכוח שניתן לחוסך לקבוע נתון זה הוא מבורך, אבל גם מעלה את השאלה החשובה: האם אנשים יודעים להגיע לאופטימום מבחינת מטרותיהם?

רבים מהגברים בחרו שלאחר מותם תקבל האלמנה קצבה הדומה מאוד לזו שהייתה לבעל, בין 90% ל-100% (42% מהמשיבים). ההעדפה הזאת מתפרשת כרצון להיות הוגן. החשיבה של החוסך (אם נתמקד בגבר) היא שהוא לא מבקש לנצל סכום גבוה יותר כעת ולהשאיר את אלמנתו (אם ימות לפניה) עם הכנסה מופחתת. אולם חשיבה זו אינה בהכרח אופטימלית, מכמה בחינות: הסכום המוגבר בתקופה הקרובה מביא תועלת לשני בני הזוג, לא רק לבעל. שנית, ההוצאות יורדות כאשר הבעל הולך לעולמו. שלישית, ההחלטה חייבת להביא בחשבון את ההכנסות של האישה.

3. **תקופת תשלומים מובטחת**

אנשים הפורשים לפנסיה ומקבלים אנונה חוששים מהחמצה גדולה אם ילכו לעולמם כעבור שנים מעטות. תחושתם היא, שחסכו לאורך שנים רבות מאוד ולבסוף יורשיהם לא ייהנו באופן מלא ממה שחסכו. תחושה זו חזקה וכואבת. תקנון קרנות הפנסיה מתמודד עם הרגשה זו ומאפשר היום לפורשים להפחית במידת מה את גובה הפנסיה שלהם לתקופה קצובה (במחקר הנוכחי בדקנו זאת עבור עשר שנים) ובתמורה להבטיח שהם או יורשיהם יקבלו את מלוא הסכום לכל אורך תקופה זו.

לנשאלים ניתנה אפשרות לבחור את הערכים כרצונם. מעניין לראות את התפלגות תשובותיהם. אלה מתכנסות לערכים בכפולות של חמישה אחוזים (תופעה מוכרת המצביעה על הרזולוציה הגסה של הדיוטות), כשהערך הממוצע של אחוז הפנסיה שעליהם הם מוכנים לוותר לטובת הכנסה מובטחת הוא 6.2% והערך השכיח הוא 10. ממצא זה תואם את ממצאנו במחקר מקיף שהוקדש לנושא (Selivansky et al., 2021).

4. דחיית פרישה ומועד תחילת קצבה

האם אנשים יודעים לחשב מתי נכון לפרוש לגמלאות, בהתחשב במכלול המצב הפיננסי והבריאותי שלהם ושל בני זוגם? מחציתם היו רוצים לדחות את מועד הפרישה, ולעיתים תכופות לכמה שנים. כרבע היו מעוניינים להקדים, וכרבע היו פורשים בגיל ברירת המחדל (67 לגברים).

אנשים שבוחרים להקדים את הפרישה (לפני גיל 67) נוטים לדווח על שחיקה בעבודה. אנשים שטוענים כי יפרשו בגיל הפרישה, מציינים בעיקר כי ההחלטה נובעת מחוסר ברירה (מקום העבודה מפריש בגיל הזה). אנשים שטוענים כי יפרשו לאחר גיל הפרישה מצביעים על קצבה נמוכה או על סיפוק בעבודה.

התועלת למשק מהכנה נכונה לפרישה

שימוש מושכל באפשרויות החדשות שעומדות לרשותו של הפרט יכול להניב לו ולמשק יתרונות של ממש, אבל לשם כך יש צורך בהכוונה ובייעוץ מתאימים לפני הפרישה. מסיכום הניתוח הכמותי להלן עולה, כי **הריווח העתידי למשק ולפנסיונרים הרלוונטיים הוא מעל 100 מיליארד ש"ח.**[42]

לוח 1. ערך התועלת של החלטות נכונות

ההחלטה	ערך התועלת במיליארדי ש"ח	משקל באחוזים
גובה פנסיית השארים	18.2	16.1%
פנסיה מובטחת ל-10 שנים	16.0	14.2%
דחיית פרישה	77.6	68.8%
היוון	1.0	0.9%
סך הכול	**112.8**	**100.0%**

את המסקנה הזאת נבסס כעת. ראשית נביא נתוני רקע כלכליים ודמוגרפיים על אוכלוסיית הפנסיונרים הצפויה[43] ובהמשך נחשב את הריווח עבור כל אחת מההחלטות.

42 כפי שעולה מהחישוב, זהו הריווח מעשרה מחזורים של ייעוץ בגילים 56–64. החישוב מתייחס למבוטחים בקרנות הפנסיה החדשות ולא אלה שנמצאים בפנסיה תקציבית או בקרנות ותיקות.

43 מקורות הנתונים הם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2018) ומחקרי המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית המצוטטים בפרק זה.

הפנסיה הממוצעת הצפויה – 5,000 ש"ח: לפי מנחם-כרמי וספיבק (2018) אחוזי הפנסיה הצפויים הם כ-40% מהשכר. מספר זה מתאים לאחוזי הפנסיה בקרנות הפנסיה הוותיקות, לפי הדוחות האקטואריים שלהן. מספר מקובל ממוצע לצבירה לפנסיה הוא מיליון ש"ח, וביחד עם מקדם פרישה של 200[44] מגיעים למספר של 5,000 ש"ח.

האוכלוסייה, גברים ונשים, של מבוטחים בקרנות הפנסיה, הרלוונטית לניתוח שלנו: המועסקים והמבוטחים בגילי 55–64 הם 431,360 נפשות. 539.2 אלף איש היה סך המועסקים בשנת 2018, לפי סקר כוח אדם של הלמ"ס (2018), מתוכם 286.8 גברים ו-252.4 נשים. לפי מחקר על נתוני ביטוח לאומי 80% מהשכירים מכוסים בפנסיית החובה (מנחם-כרמי ואח', 2023). אם כך, מכוסים 431,360 איש.[45] זאת מתוך אוכלוסייה כללית של 770,000 איש בגילים אלו.

תוחלת החיים של תשלומי הפנסיה היא **20 שנים.** תוחלת החיים המותנית במועד הפנסיה לגברים היא 17 שנים, ולנשים היא 22 שנים. הממוצע הוא 20 שנים. בחישובים למטה אנחנו לוקחים מקדם שמרנות וניקח רק 12 שנים של תשלומי הפנסיה.[46]

נחזור עתה לפירוט התשובות לארבע הסוגיות שנבחנו בשאלון.

1. היוון

בנושא זה התבקשו הנשאלים להשיב על שאלה ישירה ופשוטה:

עם פרישתך מהעבודה זכותך לקחת חלק מהפנסיה שלך מיד.

להמחשה, מפנסיה של 10,000 שקלים לחודש אפשר לקחת עד 2,500 שקלים לחודש מהפנסיה בחמשת השנים הראשונות, כלומר לקחת מיד כ-150,000 שקלים (החשבון המדויק יוצא פחות מהערך המוצג, מסיבות פיננסיות).

עד כמה אתה מעוניין בכך?

תרשים מספר 1 מציג את התפלגות התשובות. נראה כי שיעור לא מבוטל של המשיבים יעדיפו להוון רבע מהפנסיה שלהם של חמש השנים הראשונות לאחר הפרישה. בפועל, מעט מאוד עושים זאת.[47] מדוע זה קורה? ההיוון אצל מי שמעדיף לעשות זאת עשוי להיות הגיוני

44 כפי שהוסבר בתמצית על קרנות הפנסיה בסוף הפרק.

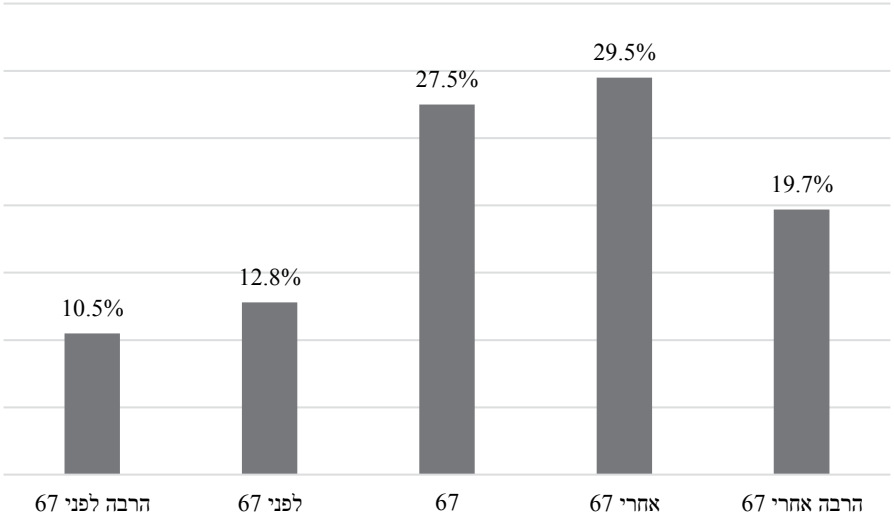
45 בהנחה שהכיסוי אצל העצמאיים יהיה דומה לזה של השכירים.

46 החישוב הוא לכל האוכלוסייה המבוטחת, עבור העשור הקרוב. בכל שנה נוספת אוכלוסייה של בני 66 גברים ו-61 נשים שפורשת לפנסיה, בשנה אחריה בני 65 ובנות 60, עד תום העשור.

47 מחקר בנתוני קג"מ (קרן הגמלאות המרכזית של עובדי ההסתדרות) שערך אביה ספיבק, לשעבר יו"ר הקרן העלה, כי מעט מאוד מפורשי הקרן ניצלו את האפשרות הזו. לפי נתונים מקרן פנסיה גדולה, המצב לא השתנה עד היום, גם בפנסיה החדשה.

במצבים של משיכת יתר, חובות, או מעמד סוציו-אקונומי נמוך. יש אפשרויות שונות לפער בין הרצוי למצוי – ייתכן שאין הבנה או קיים חוסר אמון בתהליך ההיוון, חשש מפגיעה בפנסיה לטווח ארוך, או שקיים עומס קוגניטיבי ורגשי בזמן היציאה לפנסיה שאינו מאפשר קבלת החלטות נבונה (לוי ולייזר, 2021). ממצא נוסף הוא שמעדיפים היוון ככל שהמעמד הסוציו-כלכלי נמוך יותר וכן ככל שיש להם יותר חובות (ספיבק לייזר, 2021).

תרשים 1. התפלגות גיל הפרישה המועדף (%)



הדרכה והכנה נכונה לפרישה עשויות לסייע להתגבר על מרבית הבעיות הללו. יש לכך ערך לא מבוטל בקרב הפנסיונרים. לחלקם אין צורך בכך, כי לחלק מהפנסיונרים יש תשלומים חד-פעמיים ניכרים במועד הפרישה. למשל: פדיון ימי מחלה, פיצויים שנצברו.[48] כאן מדובר בשכבות החזקות מבחינה סוציו-אקונומית, אולם לאחרים זוהי הטבה שיש עימה רווחה.

נחשב אומדן כמותי של ערך האפשרות הזאת לפרט, עבור מי שמצוי במשיכת יתר. לצורך ההמחשה, נניח משיכת יתר של 10,000 ש"ח על פני כל התקופה. בנוסף לכך, נניח שהריבית הממוצעת על משיכת היתר היא כ-10%, לפיכך, העלות השנתית של המשיכה היא 1,000 ש"ח. אם הריבית במשק תעלה, ייתכן שנגיע אף ל-2,000 ש"ח בשנה. מתוך

48 באוניברסיטאות, למשל, תשלומים אלו יכולים להגיע למאות אלפי ש"ח. ככלל, מעסיקים בסקטור הציבורי מעדיפים להעניק הטבות במועד הפרישה, בין השאר כי הטבות אלו הן סמויות מן העין הציבורית ולכן אינן מהוות בעיה ציבורית. ועדי העובדים על פי רוב נשלטים על ידי עובדים מבוגרים, שהטבות כאלו קרובות לליבם.

הסך של פנסיונרים בעתיד – 431,360 יש כ-100,000 בעלי משיכת יתר.[49] אם כך, הסכום השנתי שנחסך למשק הוא 100 מיליון ש"ח. לעשר שנים שבהן אין משיכת יתר לפרטים הללו – **הסך הכולל הוא 1.0 מיליארד ש"ח.**

2. גובה פנסיית השארים

השאלה שנשאלה בשאלון:

בעל הפנסיה יכול להוריש חלק מזכויותיו לבת זוגתו לאחר מותו, בתמורה להפחתה מסוימת של הקצבה שיקבל. נניח שפנסיית הבסיס של אדם תהיה 10,000 שקלים. להלן מספר אפשרויות שקרן הפנסיה יכולה להציע:

א. הוא יקבל 10,000 שקלים ולאחר מותו תקבל אלמנתו 60% מהפנסיה שלו, כלומר היא תקבל 6,000 שקלים לחודש כל חייה.

ב. הוא יקבל רק 9,400 שקלים (פחות מפנסיית הבסיס) ולאחר מותו תמשיך לקבל אלמנתו 9,400 שקלים לחודש כל חייה, כלומר 100% מהפנסיה שלו.

ג. או להיפך, הוא יקבל 10,900 שקלים (יותר מפנסיית הבסיס) אבל הקצבה שלה תרד ל-3,270 שקלים לאחר מותו, כלומר 30% מהפנסיה שלו.

כמה אחוז היית בוחר עבור עצמך?

לשאלה של פנסיית השארים יש היבטים שונים, פסיכולוגיים, חברתיים וכלכליים. אין ספק שבקרנות הישנות שיעור פנסיית השארים של 60% שייך לעולם הישן, שבו האישה לא עבדה והסתמכה על ההכנסות מבן זוגה. המהפכה שעבר עולם העבודה משנה את התמונה. שיעור ההשתתפות של נשים בישראל בכוח העבודה הוא מן הגבוהים בעולם, ועם זאת, ידוע ששכר העבודה הממוצע של נשים נמוך בכ-30% משל גברים, כך שמשק בית ממוצע עדיין מסתמך על הכנסת הגבר לתצרוכת המשפחה.

מהו, אם כך, השיעור הנכון של פנסיית השארים? הוא משתנה בין אדם לאדם, לפי מצבו ולפי העדפות משק הבית. יש צורך בהדרכה משמעותית כדי שהפורשים ידעו לחשב מה השיעור הנכון עבורם. סביר מאוד שזה צריך להיות אחד הנושאים שבהם הפורשים יקבלו ייעוץ מפורט מיועץ מוסמך.

ניתחנו שני תרחישים אופייניים, האחד שבו שני בני הזוג עובדים ומרוויחים לפי השכר הממוצע, והשני שבו בת הזוג אינה עובדת. על פי נתונים מקובלים, קיבלנו את גובה

49 המרכז למחקר ומידע, כנסת ישראל. *משיכת יתר (אובדרדפט) בישראל ובמדינות אירופה*, 15.10.2023. מעל 25% מבעלי חשבונות עו"ש נמצאים במשיכת יתר.

פנסיית השארים הרצוי כאשר פונקציית המטרה היא להמשיך ולאפשר אותה התצרוכת גם לאחר שהבעל נפטר. התוצאה הייתה שבתרחיש הראשון, אופטימלי לדרוש פנסיית שארים מינימלית של 30% ובתרחיש השני של 60%. אולם, יותר מחצי מהמשיבים אמרו שהם מעוניינים להשאיר 70% פנסיה ומעלה. מעבר לפנסיית השארים הנכונה תגדיל את ההכנסה ולכן את התצרוכת של הבעל והאישה כל עוד שניהם בחיים, וכך ישפרו את החיים שלהם. לפי החישוב שהוצג בספיבק ולייזר (2021), החלטה זו תעלה את הפנסיה ב-9%, כך שעבור פנסיה ממוצעת של 6,500 ש"ח לגברים (השאלה רלוונטית לגברים), המדובר בתוספת הכנסה של 585 ש"ח בחודש. כשמביאים בחשבון את כל הגדלים, הסך הכולל הוא **18.2 מיליארד ש"ח**.[50]

נחדד את הדוגמה הזו. אם הבעל רוצה להשאיר לאשתו פנסיית שארים של 100%, מתוך מחשבה אצילית שזה טוב וראוי, למעשה הוא פוגע בשניהם, כי הפנסיה שלו במועד הפרישה, כאשר שניהם בחיים, נמוכה ב-9% יחסית לשיעור פנסיית השארים הרציונלי, שהוא רק 30%. למעשה, הפנסיה שתישאר לאישה באלמנותה תהיה גבוהה מהצרכים שלה.

3. פנסיה מובטחת

התקנון לקרנות החדשות מאפשר לפורשים להפחית את גובה הפנסיה שלהם לתקופה קצובה (בדקנו עבור עשר שנים) **ולהבטיח** שיקבלו את מלוא הסכום (הם או יורשיהם) לכל אורך תקופה זו.

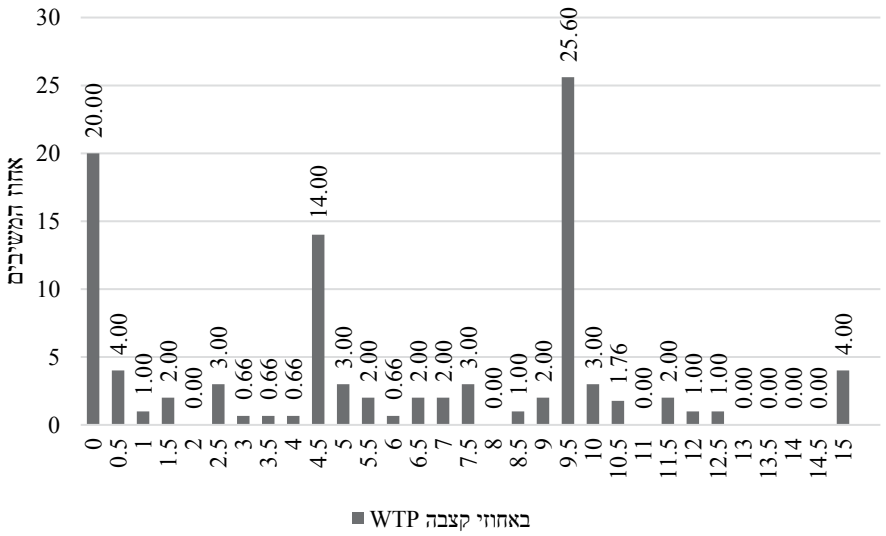
בשאלה זו אנו שואלים באופן ישיר כמה שווה לפרט להבטיח את תשלום הקצבה שלו. זוהי שיטה מקובלת בספרות המקצועית ובחישובי עלות-תועלת – שיטת "נכונות לשלם" – willingness to pay (WTP) (Layard, 1972).

השאלה בשאלון היא:

> *כאשר אדם פורש לפנסיה הוא יקבל קצבה חודשית לשארית חייו. לפעמים האדם הולך לעולמו זמן לא רב לאחר פרישתו ומנצל את חסכונותיו תקופה קצרה בלבד. במועד הפרישה אפשר להחליט להבטיח את ההכנסה לתקופה של 10 שנים. במקרה זה, הקצבה נמוכה יותר אבל מובטחת לעשר שנים, והיורשים ימשיכו לקבל אותה. בכמה אחוזים היית מוכן להפחית את הקצבה שלך תמורת קבלת פנסיה מובטחת לעשר שנים (לעצמך או ליורשיך)?*

50 בדומה לחישובים הקודמים, למשק כולו. ל-10 מחזורים.

תרשים 2. התפלגות הנכונות לשלם (WTP) עבור קצבה מובטחת לעשר שנים בקרב גברים



הנשאלים מוכנים לוותר בממוצע על כ-6% מהקצבה שלהם כדי לקבל אותה בביטחון ל-10 שנים, כך שגם אם הם ילכו לעולמם במהלך התקופה, יורשיהם ימשיכו לקבל אותה קצבה עד תום העשור.

עלות השגת הביטחון הזה נמוכה בהרבה מאשר הערך הנחווה על ידי האנשים. בשוק פתוח היה המחיר עולה עד להגעה לאיזון בין שני אלה, אך החוק קובע שהמחיר לצרכן חייב להיות שווה למחיר האקטוארי, העלות בפועל לקרנות הפנסיה. מסתבר שאנשים מוכנים לוותר בממוצע על 6% מהקצבה ובלבד שיבטיחו קבלת הסכום. חישבנו אקטוארית את עלות הבחירה הזאת, ומסתבר שהיא זולה מאוד, כ-0.85% מהקצבה בלבד. מספר זה מפתיע לכאורה, אבל יהיה מובן כשנשים-לב שמיעוט אנשים מתים בסמוך למועד הפרישה, וגם מבין אלה שימותו תוך עשור, יקרה הדבר יותר סמוך לסוף העשור, כך שהביטוח שלקחו יכסה רק שנים מספר. מאחר שהשימוש באפשרות זו הוא לגמרי וולונטרי, עבור רבים מהבוחרים בה מדובר בתועלת ניכרת. המסקנה המתבקשת היא, שרצוי ליידע את הפורשים לקיום האפשרות הכדאית הזאת ולמחירה הזול.

כמה שווה בחירה נכונה אם מסתכלים על האוכלוסייה כולה? להלן חישוב התועלת הכלכלית ממימוש האפשרות הזו. התועלת היא באחוזים 5.15%=6%-0.85%. עבור פנסיה חודשית של 5,000 ש"ח, זהו סכום של 257.5 ש"ח לחודש, והסך הכולל הוא **15.8 מיליארד ש"ח.**

4. דחיית פרישה

השאלה לגברים בשאלון היא:

הגיל המקובל לפרישה לגמלאות הוא 67.

אם תחליט לפרוש בגיל 70, כלומר תדחה את הפרישה בשלוש שנים, תקבל תוספת לפנסיה של 25%.

לדוגמה: מפנסיה של 10,000 ש"ח לחודש תעלה הפנסיה ל-12,500 שקלים.

בדומה, אם תקדים את מועד הפרישה, תרד הקצבה בשיעור דומה.

עד כמה תהיה מעוניין לדחות את הפרישה בהתחשב במשמעויות הכלכליות שהוצגו לעיל?

נשים נשאלו שאלה מקבילה עם גיל פרישה של 62. התפלגות ההעדפה זהה לזו שבתרשים 1. אין כמעט הבדל בהתפלגות בין גברים לנשים, כך ש-55% מהגברים ו-56% מהנשים מעדיפים לדחות את הפרישה. אם ניקח את הדחייה בשלוש שנים כמספר ייחוס, הרי שמדובר בתוספת לפנסיה של 25% עבור דוחי הפרישה. לוח 2 מאיר את ההחלטה הזו: לפי הלוח, מי שדוחה את הפרישה הוא מי שהפנסיה הצפויה שלו נמוכה, והוא רוצה להגדיל אותה, או מי שנהנה מהעבודה. זוהי, אם כך, התפלגות בי-מודלית של ההכנסה הצפויה בפנסיה. מי שנהנה מהעבודה הוא, כידוע, מי שיש לו הון אנושי גבוה והכנסתו גבוהה, ומנגד מי שההון האנושי שלו נמוך והפנסיה הצפויה שלו נמוכה, מעוניין להגדיל אותה.[51]

לוח 2. נימוקים להעדפת מועד הפרישה (גברים)

התפלגות ההעדפה	שחיקה	נכפה	נהנה בעבודה	עבודה אחרת	תואם בן זוג	פנסיה נמוכה
הרבה אחרי 67	0.03	0.01	0.39	0.19	0.12	0.40
אחרי 67	0.03	0.15	0.50	0.265	0.23	0.48
67	0.32	0.68	0.07	0.265	0.30	0.08
לפני 67	0.30	0.10	0.016	0.16	0.28	0
הרבה לפני 67	0.32	0.06	0.024	0.12	0.07	0.04
סך הכול	1	1	1	1	1	1

51 זו תוצאה שמתאימה לתוצאות של מחקר עשיר בנתונים אירופיים השוואתיים, הכוללים את ישראל: (Tur-Sinai & Spivak, 2021).

אומדן סביר, אם כך, לגובה הפנסיה של מי שמעוניין לדחות את פרישתו היא פנסיה ממוצעת. הפנסיה הצפויה הממוצעת היא 5,000 ש"ח, לגברים ולנשים, התוספת החודשית היא 1,250 ש"ח, ובחישוב כולל לכל האוכלוסייה התוספת היא **76.6 מיליארד ש"ח**.[52]

הרווחים שבקבלת החלטות נכונות

נעמוד כעת על הרווחים שיצמחו מקבלת החלטות מושכלת יותר על ידי הפורשים. תחילה נתייחס לרווחים לאוצר המדינה ולתמ"ג.

דחיית פרישה מביאה מס הכנסה לאוצר, בשיעור גבוה יותר מאשר המיסוי על פנסיה ללא דחיית פרישה. בנוסף לכך, המיסוי הוא על הכנסה גבוהה יותר. אך המשמעות העיקרית היא התוספת לתמ"ג בעקבות תוספת שנות התעסוקה. קשה לאמוד את הפרש המיסוי באופן כמותי. הדבר מותנה בשיעורי המס שהם פונקציה של ההכנסה של מי שדוחה פרישה. ליתר ההחלטות (בחירת אחוז נכון של פנסיית שארים, בחירת תקופה בטוחה לפנסיה והיוון) אין השלכות כלכליות של ממש על הכנסות האוצר או על התמ"ג.

נעבור כעת לרווחים החברתיים של ההחלטות שסקרנו, שם טמונה עיקר המשמעות. דחיית פרישה היא בעלת השפעות חברתיות נרחבות: תועלת למשפחה, תועלת ורווח כספי למעסיק (שאם לא היה רוצה בדחייה לא היה מאשר אותה), תוספת מיסים למשרד האוצר והגדלת התמ"ג.

קיים רווח נוסף בבחירת אחוז נכון של פנסיית שארים, שכן אחוז גבוה מדי משמעותו למעשה בזבוז משאבים, כשהאלמן או האלמנה יזכה לקצבה יותר גבוהה מן הדרוש, בשעה שכל עוד המבוטח בחיים הפנסיה המשפחתית קטנה מדי. מנגד, אחוז נמוך מדי פירושו עוני ומחסור מוגברים בקרב האלמנות והיתומים, וזאת מצוקה שניתן היה למנוע. משמעות החלטה כזאת תורגש, למשל, בצריכה מוגברת של שירותי מערכת הרווחה.

באשר לבחירת תקופה בטוחה לפנסיה, הראינו שהיא טובה לפרט ולמשפחתו (WTP). אנשים אינם מודעים לעלות הנמוכה ומצהירים שהם מעוניינים לשלם הרבה מעבר לעלות בפועל של מהלך כזה. כדאי גם להעיר, שמימוש אפשרות זו של תקופה בטוחה מפחית התמרמרות. התחושה שבן הזוג המנוח חסך כל חייו לפרישה, אך הכסף הזה ירד לטמיון, היא תחושה קשה. הודות לאפשרות של תקופה בטוחה וזולה מאוד, תחושות אלו ניתנות למניעה.

52 בחישוב לוקחים כל אחד מהמחזורים של המכוסים בפנסיה בגילים של עשור לפני הפרישה, מוסיפים לו 1,250 ש"ח לחודש מוכפל ב-12 חודשים עבור 12 שנים של תוחלת חיים = 180,000 מכפילים בגודל המחזור הממוצע שהוא 42,560 ואז במספר המחזורים שהוא 10 = 76,608 מיליון.

לבסוף, היוון מושכל מאפשר לפרט לסדר את ענייניו הפיננסיים במועד הפרישה. למשל, לארגן נכון את האשראי המשפחתי. כמו כן, היוון מאפשר הוצאות שנדחו בשל חוסר כסף זמין (כמו שיפוץ, שדרוג רכב וכיוצא באלה). התרומה לאיכות החיים יכולה להיות משמעותית.

שיפור הפרקטיקה: המלצות מדיניות

המבנה החדש של קרנות הפנסיה של שיטת צבירה מסוג **defined contribution** מטיל אחריות רבה על הפרטים לגבי הפנסיה שלהם. לפיכך, יש לעזור להם בהכנה מתאימה ובייעוץ מתאים כדי לעמוד במשימות הללו. ניתוח כלכלי של התועלת בבחירות, בהתאם להעדפות הפרטים, מראה שהערך הכולל לקבוצת הגיל לפני הפרישה, בחישוב שמרן, עומד על למעלה מ-100 מיליארד ש"ח לעשור.

הנושאים שבהם הפרטים נדרשים להחליט הם בעלי ממד כלכלי אך גם רגשי וההחלטה הנכונה מחייבת ידע ייחודי המתייחס לנסיבותיו האישיות של הפורש. הצורך להחליט עליהן בזמן קצר מקשה על החלטה סדורה ומושכלת. לכן, יש צורך לפרוס את ההכנה לפרישה על פני כמה תקופות.

הפרקטיקה היום היא, שהגופים הפיננסיים מפרטים באתרים שלהם את המהלכים האדמיניסטרטיביים שיש לבצע כדי לקבל את הפנסיה. הסידור הזה אינו מאפשר לקבל החלטה מושכלת. כפי שראינו, רוב המועמדים לפרישה אינם יודעים כיצד לנתח את ההחלטה, ורובם גם חסרי מידע ממשי על משמעות האפשרויות. למשל, בכמה תגדל הקצבה אם ישהו את מועד הפרישה בשלוש שנים, או כמה ש"ח בחודש יעלה להם להבטיח קצבה לעשר שנים. מעבר לעובדות היבשות, כיצד לחשוב על יתרון גבוה יותר בקצבה כעת (ובכמה) אל מול קצבה מוגברת לבן/בת זוג שהתאלמנו. האם יידעו לחשוב על ההכנסה וגם על ההוצאות של בן/בת הזוג?

לפיכך, אנו מציעים שינוי משמעותי בפרקטיקות המידע והייעוץ, כדי לתת מענה לסוגיות אלה, כמפורט:

1. הגוף הפיננסי המנהל את קרן הפנסיה יכין עבור כל פורש מידע אישי על משמעות ההחלטות המדוברות. עבור כל אחת מהם, יקבל הפורש מידע בש"ח (לא באחוזים) על עלות אופציות מייצגות. מידע זה יהיה מבוסס על אומדן מבוסס, ככל הניתן, של הקצבה שהוא עתיד לקבל. לאחר מכן הסכומים יחושבו על ידי קרן הפנסיה, כל מקרה לגופו.

א. אם תרצה להבטיח פנסיה למשך 10 שנים, הקצבה החודשית שלך, המוערכת ב ____ ש"ח, תופחת לצמיתות ב ____ ש"ח.

ב. אם תדחה את הפנסיה בשנתיים, אתה צפוי לקבל תוספת של ____ ש"ח. (הערה: חשוב שהסכום יהיה נקוב בש"ח ולא באחוזים).
ג. עבור שארים – אם תחליט שבן/בת הזוג יקבל/תקבל 10 אחוזים מהפנסיה שלך, הקצבה החודשים שתשולם תהיה ____ בהתאם. וכך, למשל, עבור 20%, 30% וכו'.
ד. אם תקבל סכום של ____ ש"ח כעת, תופחת הפנסיה שלך לצמיתות בסכום של ____ ש"ח.

אנו ממליצים, כי מידע זה, כשהשדות המסומנים בקו תחתון ממולאים עבור הפורש הייחודי ועבור כמה אפשרויות אופייניות, יועמד לרשות היועץ הפנסיוני.

2. כדי שלפורש תהיה שהות לעכל את הנתונים, להתייעץ ולהחליט, תתקיים פגישה מקדימה עם היועץ הפנסיוני הבלתי תלוי. בפגישה הראשונה היועץ יסביר את טווח האפשרויות ועלותן ויצביע על השיקולים שרצוי להתייחס אליהם, כמו למשל, ההכנסות של בת הזוג ומצב בריאותו של הפורש. בתום השיחה יקבל הפורש את תמצית המידע לעיון למשך עשרה ימים, במהלכם יברר וישקול את האפשרויות השונות.
3. כעבור תקופה זו, הפורש והיועץ ייפגשו שוב כדי לממש את ההחלטה, או למצער הפורש ימסור את החלטתו באופן אחר כלשהו.

לסיכום, מודל הפנסיה והתקנון נותנים לפורש אפשרויות רבות, שיכולות לשפר באופן משמעותי את חייו לאחר פרישה. את המשמעות של החלטות נכונות ניתן לאמוד במיליארדים רבים למשק. הפרקטיקה הנוכחית לפרישה של קרנות הפנסיה אינה מנצלת את הפוטנציאל הזה ולפיכך הצענו מודל אפשרי של פרישה, שיאפשר לפורשים לנצל את מה שמערך הפנסיה מאפשר כבר היום.

נספח א': מדריך בסיסי לפנסיה תעסוקתית בישראל

1. פנסיה תעסוקתית היא פנסיה שנצברת רק למי שעובד, הפרשות של המעביד ושל העובד הם הבסיס לפנסיה. בערך שליש של העובד ושני שליש של המעביד. זהו "הרובד השני" של הביטוח הסוציאלי. זאת, בניגוד לקצבת הזיקנה של הביטוח הלאומי, שכל תושב ישראלי מקבל, בין אם עבד ובין אם לא עבד. זהו "הרובד הראשון" של הביטוח הסוציאלי.
2. בפנסיה שמתקיימת מאז 1995 ("פנסיה חדשה") יש צבירה של הפרשות המעביד והעובד לקרן פנסיה, למשל, מנורה-מבטחים, מגדל מקפת, אלטשולר שחם, מיטב-דש, הראל, הפניקס, כלל פנסיה, אינפיניטי ומור. הקרן משקיעה את הכספים בשוק ההון – מניות,

אגרות חוב, נדל"ן, בארץ ובחו"ל. סך הצבירה – בניכוי הוצאות שונות – הופך לקצבת פנסיה בגיל הפרישה. שיטה זו נקראת **DC — defined contribution**.

3. גיל הפרישה הוא 67 לגברים ויעמוד עד שנת 2032 על 65 לנשים. לפי תוחלת החיים בפרישה מחושב מקדם הפרישה – מספר החודשים הממוצע שצפוי הפנסיונר להיות בחיים. לרוב מקבלי הקצבאות מספר זה נע בין 180 ל-200. את הצבירה במועד הפרישה מחלקים במקדם כדי להגיע לקצבה. כך למשל, אם הצבירה היא מיליון ש"ח והמקדם הוא 200, הפנסיה תהיה 1,000,000/200=5,000 ש"ח לחודש. לכן לפנסיה זו קוראים פנסיה צוברת.
4. הקצבה מובטחת לפורש עד ליומו האחרון, ובפרט, אם יאריך ימים רבים אחר התוחלת הצפויה, קרן הפנסיה תמשיך לשלם מידי חודש את אותה הקצבה. לסוג חוזה כזה קוראים "אנונה".
5. לפני 1995 הייתה שיטת הפנסיה "קרנות ותיקות" של צבירת זכויות. בקירוב, לכל שנת עבודה נצברו 2% פנסיה עם מקסימום של 70% לאחר 35 שנים. גם כאן העובד והמעביד הפרישו לקרן, אבל הזכויות לא היו קשורות לסכום שנצבר אצל העובד. מי שהתחיל לעבוד לפני 1995 שייך לקרנות הפנסיה ה"וותיקות" עם שיטת זכויות אחרת. שיטה זו נקראת **DB — defined benefits**.
6. קרנות הפנסיה החדשות וגם הוותיקות הן פנסיה מקיפה, שבה יש למבוטחי הקרן גם ביטוח נכות וביטוח שארים (שהוא למעשה ביטוח חיים). שני ביטוחים אלו מעניקים קצבה למבוטח במקרה של אובדן כושר עבודה, ולשאריו – במקרה של פטירה. ראוי לציין, שביטוח החיים הוא מאוד זול בהשוואה לביטוחי חיים שנמכרים על ידי חברות הביטוח.
7. חלק מההפרשות לפנסיה של המעסיק הן בצורת פיצויי פיטורין. בקרן החדשה, אם מושכים את הפיצויים, זה יורד מהצבירה ולכן מהפנסיה בעתיד. מרבית המושכים אינם יודעים זאת, כי אינם מבינים את שיטת פנסיית הצבירה.
8. החוסכים בקרנות פנסיה נהנים מהטבות מס גדולות. כולל פטור ממס על רווחי הון על ההשקעות של הקרנות. לכן לחיסכון בקרן פנסיה יש יתרונות על פני חיסכון פרטי, שכפוף ל-25% מס על רווחי ההון (ריבית, תשואה על מניות). ענייני המיסוי הם מסובכים, ולכן מומלץ תמיד לפנות ליועץ פנסיוני, היודע ומכיר את הנושא.
9. החל משנת 2008 יש חובה על המעסיק להפריש לקרן פנסיה על העובדים שלו. זו "פנסיית חובה". החל משנת 2017 יש חובה דומה לעצמאים. בשנת 2019 היו 80.1% מהעובדים מכוסים לפנסיה. מומלץ לעובדים לבדוק מדי פעם שהמעביד אכן מפריש לקרן הפנסיה שלהם.

10. לא כל השכר מבוטח לפנסיה. לפי מחקרנו, רק כ-80% מבוטח – השאר הוא רכיבים, כמו: בונוסים, החזר הוצאות, שעות נוספות וכדומה.

שימו לב: הפרק הנוכחי מתייחס לקרנות החדשות בלבד. מרבית האפשרויות שנפתחו בשנים האחרונות אינן אפשריות למחזיקי קרן ותיקה.

מקורות[53]

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. *סקר כוח אדם 2018*, לוח 1.3.

לייזר, ד׳ (2019). *תקשורת עם הציבור בנושאי פנסיה*. דוח עבור מחלקת הפנסיה, רשות שוק ההון ביטוח וחיסכון.

לוי, מ׳ ולייזר, ד׳ (2021). *גורמים המשפיעים על קבלת החלטות לקראת פרישה*. המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית, אוניברסיטת בן גוריון.

ספיבק, א׳ ולייזר, ד׳ (2021). *המחיר הכלכלי של החלטות המבוגרים סביב מועד הפרישה*. דוח ביניים למשרד לשוויון חברתי/הג׳וינט.

מנחם-כרמי, ש׳ וספיבק א׳ (2018). *קרנות הפנסיה החדשות, בחינת יחס התחלופה והתנהלות המבוטחים*. דוח מחקר עבור אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון.

מנחם-כרמי, ש׳, ספיבק, א׳ ורוזנברג, מ׳ (2023). *חוק פנסיית חובה – האומנם? בחינת שיעורי הכיסוי באוכלוסייה – ניתוח נתונים מנהליים*. המרכז לפנסיה, ביטוח ואוריינות פיננסית, אוניברסיטת בן גוריון.

פינטו, א׳, ספיבק, א׳, מנחם-כרמי, ש׳ וקריל, ז׳ (2019). *״ממה נחיה?״*, כנס היובל של אשל.

Layard, R. (1972). *Cost–benefit analysis*. Penguin.

Leiser, D., & Krill, Z. (2017). How laypeople understand the economy. In R. Ranyard (Ed.), *Economic psychology: The science of economic mental life and behavior* (pp. 139-154). Wiley-Blackwell.

Leiser, D., & Shemesh, Y. (2018). *How we misunderstand economics and why it matters: The psychology of bias, distortion and conspiracy*. Routledge.

Selivansky, O., Leiser, D., & Spivak, A. (2021). Preferences for annuities in Israel and their psychological determinants. In *Behavioral finance: A novel approach* (pp. 325-348). World Scientific.

Tur-Sinai, A., & Spivak, A. (2021). How generous are societies toward their elderly? A European comparative study of replacement rates, well-being and economic adequacy. *Social Indicators Research, 162*(1), 71-105.

53 אנו מפנים את הקורא לסקירת ספרות המקיפה שביצענו בעניין הגורמים המשפיעים על קבלת החלטות לקראת פרישה (לוי ולייזר, 2021). את הסקירה ניתן למצוא באתר המרכז לפנסיה, ביטוח ופסיכולוגיה כלכלית.

שער רביעי

הזדקנות ועבודה בקהילות מגוונות

פרק 15

למידה לאורך החיים, תעסוקה יזמית בזיקנה ומיזמים לקידומה[54]

רפי אפלר-ח'טאב

"כדי להגשים חלום אחד ישן
יש צורך במיליון חולמים
שלא עוצמים את עיניהם" (אהוד מנור)

מבוא

עולם העבודה בן-זמננו משתנה במהירות, עם התפתחויות חברתיות-כלכליות הגלומות בפריצות דרך טכנולוגיות, דיגיטציה במדיה החברתית וגלובליזציה גוברת של הידע. מגמות אלו מצביעות על הצורך של כל עובד לעמוד בקצב השינוי באמצעות למידה מתמשכת (Beck, 2000; Trilling & Fadel, 2009), ואולם צורך זה הופך לגורם בולט ומרכזי לאורך חיי העבודה של עובדים, השואפים לשמור על פעילותם בעבודה בשנותיהם המאוחרות, תוך הפחתת שחיקתם, ולהישאר רלוונטיים ובעלי ערך בשוק העבודה (Chen & Gardiner, 2019; Findsen & Formosa, 2011). בעוד שעובדים אלה עשויים לשאת ניסיון חיים וידע מצטברים בתחום עיסוקם, הם נדרשים, לעיתים קרובות, להתחדש בידע ובמיומנויות מקצועיות באמצעות למידה מחודשת. זאת כדי לתווך את אתגרי השמירה על הרלוונטיות שלהם לסביבות עבודה משתנות (Ng & Law, 2014; Tikkanen, 2009).

54 פרק זה מבוסס על תרגום מן המאמר הבא, שנערך באישור המפרסם, Emerald Publishing:
Eppler-Hattab, R. (2022). From lifelong learning to later life self-employment: A conceptual framework and an Israeli enterprise perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 16*(6), 948–966.

יתר על כן, מספר גדל והולך של עובדים מבוגרים, הנפלטים ממעגל התעסוקה כשכירים, נאלצים לנתב לעצמם דרך חדשה אם הם רוצים או צריכים להמשיך לעבוד. שינוי תעסוקתי מהותי זה עשוי להוביל לצורך להאריך את חיי העבודה באמצעות פעילות יזמית ועבודה עצמאית (Cappelli & Novelli, 2010; Kerr & Armstrong-Stassen, 2011; Matos et al., 2018). עם זאת, עובדים מבוגרים רבים, המורגלים להיות שכירים, עשויים לעמוד בפני חסמים פסיכולוגיים ומקצועיים ניכרים לקידום קריירה עצמאית משמעותית לנוכח חוסר בכישורים רלוונטיים, במיוחד כאשר הדבר מתרחש לראשונה בחייהם (Biron & St-Jean, 2019; Bughin et al., 2018; Kenny & Rossiter, 2018).

דרך מרכזית לפיתוח קריירה עצמאית מספקת ומתגמלת בקרב אותם עובדים עשויה להיות כרוכה באימוץ גישות ושיטות למידה לאורך החיים, שישרתו רכישת ידע ומיומנויות משלימות (Fischer, 2000). ללמידה לאורך החיים אספקטים רבים, אולם פרק זה יתמקד בהארת גישה זו מנקודת מבט של יזמות והקשר שבין למידה לתעסוקה יזמית בגיל המבוגר. הפרק מציע מסגרת מושגית להדגשת הערך של אימוץ דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים (lifelong learning) כאמצעי לשיפור יכולת התעסוקה בקרב יזמים מבוגרים (עובדים מבוגרים עם כוונות יזמיות). חלקו הראשון של הפרק מביא סקירה ממוקדת של המושג "למידה לאורך החיים" והצטלבותו עם סוגיות של יכולת תעסוקה עצמאית בגיל מבוגר. חלקו השני מדגים כיצד מיזמים חברתיים ועסקיים, העוסקים בהקניית מיומנויות בחיים המאוחרים, ממלאים תפקיד מפתח בעיצוב תהליך זה על ידי עידוד עובדים מבוגרים להתמודד עם אתגרים הנוגעים לתחומי העניין והאפשרויות שלהם. בהתבסס על חקר מקרה איכותני, מובאות מספר דוגמאות למיזמים התומכים ביזמים מבוגרים על ידי כך שהם מציעים להם לאמץ מיומנויות וערכים של למידה יזמית.

למידה ומסוגלות תעסוקתית לאורך החיים

המושג "למידה לאורך החיים" מוגדר באופן רחב סביב ההכרה, כי למידה ורכישת מקצוע אינם תהליך חד-שלבי, אלא תהליך מתמשך, הנמשך לאורך כל שלבי החיים. הכרה זו מתייחסת למטרייה רחבה של פעילויות למידה, המתרחשות במהלך החיים במטרה לשפר ידע, מיומנויות ויכולת עבודה בהיבטים אישיים, חברתיים ותעסוקתיים (Aspin & Chapman, 2000; Morgan-Klein & Osborne, 2007). מגוון מסגרות ומודלים של למידה לאורך זמן משתרעים על פני מגזרים ותחומים ומקדמים למידה שמעבר לצורותיה המסורתיות ומותאמת למסלולי החיים המלאים של מבוגרים (Schuetze, 2006).

שני גופים בינלאומיים תרמו תרומה מרכזית לפיתוח הרעיון של למידה לאורך החיים. הגוף הראשון – הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD) אימץ גישה מקיפה

למושג אשר כוללת את כל פעילויות הלמידה ממוקדות המטרה, "מהעריסה ועד הקבר", שמטרתן לשפר את הידע והיכולות של כל מי שמעוניין או צריך להשתתף בפעילויות למידה (OECD, 2001). הגוף השני – אונסק"ו (Burnett, 2008), שקבע כי למידה לאורך החיים מתייחסת ליכולות למידה מגוונות, המשתלבות בעיקרון בעל ארבע זרועות לחינוך הוליסטי: ללמוד לדעת, ללמוד לעשות, ללמוד לחיות יחד וללמוד להיות. מרכיבים אלו, שנוסחו במה שנודע כ"דוח דלורס" (Delors, 1996), מהווים את אבן הפינה לפיתוח של מדיניות ותוכניות למידה לאורך החיים ברחבי העולם.

מסגרות אלו משמשות תשומה משמעותית לקידום מסוגלות תעסוקתית לאורך החיים. מקינזי וויצבורג הגדירו מסוגלות תעסוקתית לאורך החיים כיכולת להיות פרודוקטיבי ולהמשיך למלא תפקידים מתגמלים במהלך חיי העבודה, שאינם מובטחים על ידי חינוך והכשרה ראשוניים (McKenzie & Wurzburg, 1997). כמושג הנקשר לחיי העבודה, למידה לאורך החיים מבטאת אתגרים של הבנה, חקר ותמיכה בממדים לא פורמליים של למידה, שעשויים לבוא לידי ביטוי בלמידה עצמית, למידה לפי דרישה, למידה שיתופית ולמידה ארגונית (Fischer, 2000). ככאלה, השקעה בלמידה ממוקדת של ידע ומיומנויות מסייעת לאנשים להשתלב בעבודה, להתפרנס, להתקדם, להחליף מקום עבודה במידת הצורך ולהתמיד בתעסוקה לעיתים עד לאחר גיל הפרישה הנורמטיבי בתחומם.

עקרונות המקדמים למידה לאורך החיים משמשים מרכיב קריטי בהכנת מבוגרים להשלכות של העלייה בתוחלת החיים. התפתחויות אלו הן בבסיס עידוד תעסוקתיות לאורך החיים בכלל, ובגיל מבוגר יותר בפרט (Findsen & Formosa, 2011). בהקשר זה, בהסתמך על דגן (2018), עקרונות ופרקטיקות של למידה לאורך החיים עשויים להתייחס לשלוש התפתחויות עיקריות: (א) הדינמיקה של שוק העבודה המודרני–תחרותי ומוכוון הטכנולוגיה, המחייבת מבוגרים לעדכן בעקביות כישורים וידע מקצועיים, חברתיים ואישיים; (ב) הזדקנות כוח העבודה, המתבטאת בתוחלת חיי עבודה ממושכים, תוך התייחסות לבעיות כגון עבודה במקצועות מפרכים וחסמי כניסה לעבודה כשכירים או כעצמאים; (ג) חוסר היציבות המבני של שוק העבודה, המעצב את הנורמה לחילופי עבודה תכופים לאורך שנות העבודה. בהתייחס להתפתחויות תעסוקתיות אלו, עקרונות ותוכניות למידה לאורך החיים הם אמצעי ניהולי חיוני לעידוד תעסוקתיות (employability) בגיל מבוגר ולקידום גישה רב–גילית לתעסוקה.

מגמות עדכניות של עבודה עצמאית בחיים המאוחרים

עבודה עצמאית בחיים המאוחרים ואופניה המשתנים באים לידי ביטוי במגמות מעורבות אשר יכולות לשפוך אור על אתגרים של למידה יזמית ממוקדת גיל. ראשית, נתוני מאקרו מראים באופן חד–משמעי, כי שיעור העובדים העצמאים עולה עם הגיל. שיעור העצמאים

בקרב המועסקים הוא הגבוה ביותר בקבוצות הגיל 55 ומעלה בקרב גברים (29%) ונשים (16%) כמעט בכל מדינות ה-OECD (OECD, 2016). נתונים מארצות הברית הראו אף הם מגמות דומות (Hiple & Hammond, 2016) ואף למעלה מכך, שכן בעקבות מגפת הקורונה חל זינוק במספר היזמים החדשים, שצפוי להניע יצירת מקומות עבודה נוספים ופריון גבוה יותר בטווח הארוך (Fikri & Newman, 2024). יתרה מכך, מבוגרים נוטים להיות יזמים מצליחים יותר מאשר עמיתיהם הצעירים, בדרך כלל בשל יכולות וגישות טובות יותר הנדרשות ליצירת מיזמים ברי-קיימא (Bersin & Chamorro-Premuzic, 2019).

מגמות אלו נתמכות על ידי מחקר רחב היקף שנערך על ידי חברת מריל לינץ (Merrill Lynch, 2014), שמראה כי מרחב העבודה-פרישה של עובדים בני 50 ומעלה אינו מורכב עוד בהכרח משני השלבים המסורתיים של עבודה ופרישה, אלא מארבעה שלבים הקשורים זה בזה: (א) עבודה לקראת פרישה; (ב) הפוגה בקריירה; (ג) התארגנות מחודשת; (ד) פנאי. במקביל, שלב ההתארגנות המחודשת מסביר את האוקסימורון "גמלאים עובדים" בכך שהוא נחלק לארבעה סוגים: (א) 33% היו "תורמים אכפתיים", שחיפשו מעורבות עסקית-חברתית; (ב) 28% היו "מאזני חיים", שמונעים על ידי צרכים חברתיים; (ג) 24% היו "מפרנסים רציניים", המונעים על ידי צורכי ביטחון פיננסי; (ד) 15% היו "מונעי הישגים". בקטגוריה האחרונה, מבוגרים חיפשו קריירה יזמית על ידי בעלות על עסק או על ידי היותם עצמאים, הם הרגישו בשיא חייהם והיו המרוצים ביותר מעבודתם.

לקראת עבודה עצמאית מאוחרת ונבונה יותר

בשנים האחרונות, לנוכח העלייה בתוחלת החיים והבריאות הטובה, מספר חוקרים הצביעו על הופעתה של תקופת התפתחות חדשה, השונה באופייה ובאיכויותיה הן מן הבגרות והן מן הזיקנה המיוחסת לשלב הבגרות המאוחרת (על פי תיאוריית שלבי החיים של אריקסון; Erikson & Erikson, 1997). בעוד שהטרמינולוגיה של תקופת חיים חדשה זו עדיין מתגבשת, המושגים המתהווים שלה, כגון האבחנה בין הגיל השלישי לגיל הרביעי (Higs & Gilleard, 2015), השלב התשיעי של החיים (Bugajska, 2017), או "עת התבונה" (לניר, 2017; ראו גם פרק 1 בספר זה), מצביעים על פוטנציאל משמעותי של התפתחות אנושית בריאה ומתגמלת בחיים המאוחרים. על פי לניר (2017), "עת התבונה" טומנת בחובה אינדיבידואציה שעשויה להתפתח בגיל מבוגר בהיותה ממוסגרת מחדש במונחים של גיל תפקודי ולא של גיל כרונולוגי בלבד. עם זאת, מימוש הפוטנציאל הגלום בתקופת חיים זו מצריך תהליך מעמיק של גיבוש מטרתו ומשמעותו, תוך עיצוב מחדש של תפיסות, עמדות ודרכי פעולה ביחס להזדקנות.

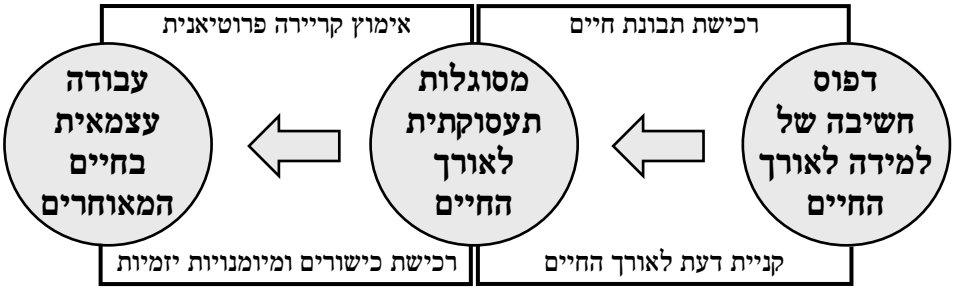
בהתכתבות עם גישה זו, דיכטוואלד ומוריסון (Dychtwald & Morison, 2020) מציינים, כי אסטרטגיית תעסוקה בשלב מאוחר יותר בחיים לא אמורה לשאוף למימוש תעסוקה בכל מחיר לעובדים מבוגרים, אלא בעיקר לעצב תפקידים ועבודות שינצלו וימטבו ניסיון נצבר ומומחיות חיים. התפתחויות אלה באות לידי ביטוי בהגשמת אחדות מהתכונות הייחודיות של החיים המאוחרים, כגון אלו המאופיינות באינטליגנציה חברתית רבה יותר, ביכולת לזהות נקודות מבט מרובות, בהבנת מצבים מורכבים וביכולת התבוננות בהקשרים מרובים ורחבים (לניר, 2017; שטראוך, 2010). עם זאת, הבניית ההקשר של חיים מאוחרים עם תבונה פוטנציאלית עלולה להיתקל בגישה שלילית כלפי גיל מבוגר בחיי העבודה, כגון דעות קדומות וסטריאוטיפים הקשורים לגיל ולעבודה (Harris et al., 2017). שכיחותם בחברות ובקהילות מקצועיות עשויה לעכב את האפשרויות וההזדמנויות של אנשים מבוגרים רבים להמשיך ולייצר ערך מוסף חברתי וכלכלי, כשכירים וכיזמים (Taylor & Earl, 2016).

לצד מגמות אלו, זרם מחקר עדכני מבקש לפענח את תפקידם של מעסיקים בחיזוק המסוגלות התעסוקתית בקרב עובדים מבוגרים (אפלר-ח'טאב ואח', 2020). מסגרות אלו ממשיגות ארגונים ידידותיים לגיל ככאלה השומרים על תרבויות ארגוניות המטפחות עדכון ושדרוג מתמיד של מיומנויות עבודה, מתוך מטרה לאפשר לימוד מיומנויות חדשות והשבחת מיומנויות קיימות בקרב העובדים. לדוגמה, תהליכי מנטורינג פנים-ארגוניים והתאמת אופי העבודה לגיל עשויים לענות על המוטיבציה להנחיית הדור הבא של עובדים מבוגרים (generativity על פי תיאוריית שלבי החיים), כמו גם על צרכים ארגוניים הכרוכים בשמירה על המשכיות הידע בין הדורות (Burmeister & Deller, 2016). בתרבות ארגונית ידידותית לגיל, עובדים עשויים לתעל את יכולותיהם וכישוריהם בדרכים שיאפשרו להם לשמור על מסוגלותם התעסוקתית ולהישאר ברי-העסקה גם לאחר עזיבתם את הארגון (ראו פרק 5 בספר זה בנושא סביבות עבודה ידידותיות לגיל).

מה חשוב ללמוד לקראת עבודה עצמאית מאוחרת?

זיהוי הגורמים התומכים במעבר לעבודה עצמאית בחיים המאוחרים זוכה לתשומת-לב מוגבלת, כאשר נושאים של למידה לאורך החיים והכשרה לתמיכה בעבודה עצמאית מאוחרת חסרים בתוך האשכול המחקרי הקיים של גורמים אינדיווידואליים, נסיבתיים, חברתיים וכלכליים (Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). לפיכך, יש צורך לנסח מסגרת מושגית ייעודית, שתתמקד באופן ייחודי בתהליך של אימוץ דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים אשר יוביל לפיתוח מסוגלות תעסוקתית לאורך החיים וליכולת עבודה עצמאית בחיים המאוחרים. מסגרת מושגית זו משורטטת בתרשים 1.

תרשים 1. למידה ומסוגלות תעסוקתית לאורך החיים ועבודה עצמאית בחיים המאוחרים



יציאה לקריירה עצמאית מספקת בחיים המאוחרים עשויה לדרוש רכישה עצמית של ידע ומיומנויות משלימות, הנדרשות כדי לתמוך בהצלחת תהליך זה (Kenny & Rossiter, 2018; Ratten, 2019). אימוץ דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים עשוי לטפח ולהניע מסוגלות תעסוקתית לאורך החיים בקרב יזמים מבוגרים, על ידי מימוש עצמי של תבונת חייהם המשמעותית ויישומה להמשך התפתחות תעסוקתית (ראו תרשים 1). אימוץ ערכי למידה לאורך החיים לטובת שיפור מיומנויות עבודה עצמאית עשוי לבוא לידי ביטוי במספר ממדים והיבטים מהותיים, שאותם ניתן לזהות בספרות הרלוונטית במונחים תפיסתיים ומעשיים. מונחים תפיסתיים קשורים לתהליך שבו מבוגרים נעשים לומדים לאורך החיים ומאמצים קריירה פרוטיאנית (Hall, 1996; van Dam, 2016). היבטים מעשיים באים לידי ביטוי בכישורים ובמיומנויות הנדרשים כדי להצליח בתהליך היזמי (אולמן, 2019; Trilling & Fadel, 2009). להלן סקירה קצרה של גישות אלו.

קניית דעת לאורך החיים

על פי ואן דאם (van Dam, 2016), מבוגרים השומרים על המוטיבציה והיכולת שלהם ללמוד עולים במקצועיותם ובביצועיהם על אחרים. המשמעות של קניית ידע לאורך החיים מתוארת על ידי ואן דאם באופן אינטגרטיבי במונחים של דרכי למידה נרחבות ותמידיות, הכוללות שבעה ממדים חיוניים: (א) התמקדות בצמיחה אישית; (ב) התהוות למאסטר סדרתי (התמחות); (ג) הימתחות ויציאה מאזור הנוחות; (ד) בניית מותג אישי ורשת קשרים; (ה) נטילת בעלות על התפתחות אישית; (ו) חתירה לחיזוק תחושה של משמעות בחיים; (ז) שמירה על חיוניות. לממדים אלו יחסים והקשרים ללמידה יזמית בחיים המאוחרים, הקשורים לתהליך הלמידה כתפיסה רחבה והוליסטית, הכוללת חינוך והכשרה ברמה האישית, הקהילתית והתעסוקתית (Tikkanen, 2009).

אימוץ קריירה פרוטיאנית

קריירה פרוטיאנית הוא מונח לתיאור מחזורי קריירה המונעים על ידי הפרט ולא על ידי הארגון כמעסיקו של הפרט. המונח נוצר בהשראת פרוטאוס, שעל פי המיתולוגיה היוונית היה אל ים בעל יכולת לשנות את צורתו. לפי הול (Hall, 1996), אוריינטציית קריירה פרוטיאנית מאופיינת בהפעלת הכוונה עצמית וערכים פנימיים בתהליך החתירה להצלחה פסיכולוגית, כאשר המנגנונים העיקריים שלה הם מודעות לזהות, יכולת הסתגלות ותפיסת בעלות אישית על השגת מטרות (Hall et al., 2018). לדוגמה, בתנאים של חוסר ביטחון תעסוקתי, עובדים נאלצים באופן קבוע להעריך את שוק העבודה בתחומם, לצפות התפתחויות, מגמות ושינויים בתעשייה, לרכוש מיומנויות ולפתח מערכות יחסים ונכסים הדרושים למינוף יכולותיהם ולהסתגל בזריזות לסביבות עבודה משתנות לטובת שגשוגם התעסוקתי.

תהליך של הזדקנות מוצלחת בעבודה נקשר לנחיצות של אימוץ קריירה פרוטיאנית, כאשר עובדים מתמודדים עם שינויים תעסוקתיים בקריירה המאוחרת, המחייבים אותם להתפתח ולחשב מחדש את נתיבי העבודה שלהם (Cappelli & Novelli, 2010; Kim & Hall, 2012). כתוצאה מכך, אימוץ קריירה פרוטיאנית בחיי העבודה המאוחרים משמעו להיות מוכן למטב יכולות המגיעות עם הגיל ולסגל הנאה עצמית מהאני הבוגר, אך במקביל לא להסתפק בהישגי העבר. יתרה מכך, הקפדה על למידה תמידית, תוך הרחבה והתאמה של מעמד מקצועי, מערכות יחסים ואתגרי עבודה, עשויה לתמוך בתכולה רציפה של עבודה ויזמות בהמשך החיים.

רכישת כישורים ומיומנויות יזמיות

גוף מצטבר של ידע מחקרי עוסק במיומנויות למידה ובהשגת יעדים הקשורים בסביבת העבודה המאתגרת של המאה ה-21 (ינאי, 2015; Bughin et al., 2018; Dede, 2010). לנוכח התקדמות טכנולוגית מתמשכת ואוטומציה מוגברת של העבודה, מושם דגש על פיתוח מיומנויות הקשורות ליצירתיות ולחדשנות, לחשיבה ביקורתית ולפתרון בעיות, לתקשורת ולשיתוף פעולה, לגמישות ולכושר הסתגלות (אולמן, 2019; Trilling & Fadel, 2009). יכולת יזמית מהווה תת-קבוצה של תחום זה, כאשר תכונות יזמיות מסוימות חופפות כישורים כלליים, אם כי עם דגשים שונים. לדוגמה, צ'ל (Chell, 2013) סקרה מערך של מיומנויות ויכולות שהן בסיסיות לתהליך היזמות. מערך זה כולל יכולות, כגון: להיות חדשני, יצירתי וערני, בעל ידע סמוי; יכולת ספיגה, ידע חברתי ושיווקי, מסוגלות עצמית, כישורים בין-אישיים; יכולת שיפוט ונכונות ליטול סיכונים מחושבים.

בקשר לכך, מיטשלמור וראולי (Mitchelmore & Rowley, 2010) זיהו שבע קטגוריות של כישורי יזמות הרווחים בספרות האקדמית: (א) זיהוי נישת שוק בת-קיימא; (ב) פיתוח מוצרים או שירותים המתאימים לשוק הנבחר; (ג) חדשנות בנישת השוק; (ד) יצירת רעיונות;

(ה) סריקת הסביבה החיצונית; (ו) זיהוי ודימוי של ניצול הזדמנויות; (ז) גיבוש אסטרטגיות לניצול הזדמנויות בשוק המתאים. יכולות אלו נכללות במסגרת של תכולה יזמית, המשלבת מיומנויות של ניהול עסקי, יחסי אנוש וכישורים תפיסתיים.

החוקרים קני ורוסיטר (Kenny & Rossiter, 2018) ציינו מספר דגשים ייחודיים ליתרונות ולצרכים של פעילות יזמית בחיים המאוחרים. בהיבט פרשני, הם מצאו, כי בהינתן פתיחות להכשרה ולפיתוח, יזמים מבוגרים נוטים לאמץ שישה ממדים עיקריים של למידה תומכת יזמות: (א) למידת מיומנויות עסקיות, פיננסיות, ניהוליות וטכנולוגיות; (ב) אימון לשימוש ברשתות חברתיות ומיומנויות קהילתיות הקשורות לביטחון עצמי ולגישה למידע רלוונטי; (ג) למידה בין-דורית; (ד) שיפור מודעות ארגונית ליזמות מאוחרת; (ה) למידה ממודלים לחיקוי; (ו) הדרכה וחניכה עקביים. ממצאים אלו התבססו על קבוצות מיקוד וראיונות עם 132 יזמים מבוגרים ו-50 בעלי עניין בשש מדינות אירופיות.

ההשלכות של לימוד מיומנויות יזמיות בהמשך החיים

בסקירת ספרות שיטתית עדכנית, ראטן (Ratten, 2019) ביצעה ניתוח תוכן של 43 מחקרים על יזמות בגיל מבוגר, תוך סיווג הנרטיבים שעלו בהם לשלוש תמות עיקריות: (א) מעורבות חברתית הקשרית של אנשים מבוגרים; (ב) ניסיון חיים המאפשר חברות בקהילות עסקיות; (ג) תמיכה סביבתית. בהתחשב בכך שמעורבות חברתית, צבירת ניסיון ותמיכה קהילתית עשויים למעשה לשלב תהליכי למידה, החוט המקשר שבין התמות הללו מדגים השתתפות בלמידה לאורך החיים בהקשרים חברתיים וסביבתיים שונים עם השלכות על כוונות יזמיות בגיל המבוגר. מספר מחקרים מתייחסים לקשר זה באופן מפורש. ראשית, סקירה מטה-אנליטית (Martin et l., 2013), המבוססת על 42 מחקרים בלתי תלויים, מצאה קשר מובהק של 0.22 בין חינוך והכשרה ליזמות לבין נכסי הון אנושי יזמי ותוצאות של יזמות, כגון הקמה או צמיחה של עסק חדש. קשר זה נמצא חזק יותר עבור התערבויות הכשרה אקדמיות (0.24) מאשר עבור התערבויות ממוקדות אימון (0.15). על אף שהגיל לא מצוין בסקירה זו, הוא מספק ראיות מוצקות למדי לקשר זה.

שנית, מחקרים איכותניים חיזקו את הקשר הזה בקרב מבוגרים. לדוגמה, גימון ואח׳ (Gimmon et al., 2019) בדקו את ההשפעות של הכשרה מותאמת, נתמכת חברתית, להעצמת יזמים ישראלים בגיל 58-71. תוכנית ההכשרה הועילה למשתתפים בבניית כוונות ופעילויות יזמיות באמצעות למידה ורכישת מיומנויות, כגון התנהלות פיננסית, תיעדוף משימות ומיומנויות של ניהול עסקי. באופן דומה, קאטונן ואח׳ (Kautonen et al., 2008) ערכו חקר מקרה של ייעוץ ליזמים מבוגרים על ידי התוכנית Prince's Initiative for Mature Enterprise (PRIME) בבריטניה. PRIME הוא ארגון ללא מטרות רווח, המסייע באימוץ התנהלות יזמית של מבוגרים מאוכלוסיות מוחלשות. המחקר דיווח על התפקיד החברתי

והכלכלי החיובי של תמיכה ביזמות מבוגרים: מתוך 283 פונים שקיבלו ייעוץ מ-PRIME על בסיס שנתי, במהלך תקופת החקירה, 43% פתחו עסק, ו-30% שקלו אפשרות לפתיחתו.

נוסף לכך, שני מחקרים מאוקיאניה סיפקו נקודות מבט מגוונות בנוגע לתוצאות של תמיכה יזמית מאוחרת. לואיס ו-ווקר (Lewis & Walker, 2013) דיווחו על מעורבות מוגבלת של יזמים בני 50 ומעלה בתשתיות תמיכה עסקיות, יחד עם רצון בהסתמכות עצמית בלבד. המחברים פירשו את כוונות המשתתפים כמייחסים פחות ערך ללמידה פורמלית, בהעדיפם למידה בעולם האמיתי, הכשרה במהלך העבודה, למידה תוך כדי תנועה ולמידת ניסוי וטעיה. בהמשך, קיין ואח' (Caines et al., 2019) הראו ממצאים סותרים מקהילה מקצועית באוסטרליה, שבה נקודת מבט עתידית פתוחה נמצאה קשורה באופן חיובי למסוגלות יזמית והתמיכה הנתפסת מצד עמיתים הייתה קשורה באופן חיובי לציפיות לתוצאות המשפיעות על העבודה העצמאית. ממצאים אלה תומכים ברעיון, שיזמות בגיל מבוגר היא למעשה תהליך למידה חברתי, לפיו ההקשר החברתי שבו מבוגרים עובדים וחיים משפיע על העניין שלהם ביזמות ועל האופן שבו הם מפרשים אותו, וכי יש לתמוך בהתנהלות יזמית בקרב מבוגרים כדי שזו תתרחש ותצמח.

הסביבה הישראלית ליזמות בגיל השלישי

על אף שישראל ידועה בהיותה אומת סטארט-אפ (Senor & Singer, 2009), עם יותר מ-6,500 חברות סטארט-אפ והיי-טק נכון לשנת 2018, ויותר חברות רשומות בנאסד"ק מכל מדינה אחרת, שנייה רק לארצות הברית (רשות החדשנות, 2019), תנאי היזמות של ישראל בגיל השלישי אינם מעודדים, כפי שניתן היה לצפות. התרבות העסקית הישראלית, המאופיינת ביכולת להתמודד עם מצבי סיכון וחוסר ודאות ונטייה מתונה לקולקטיביזם, מהווה כר פורה לעידוד חדשנות ולהגברת הפעילות היזמית (Erez & Nouri, 2010). רקע תרבותי זה הופך את המקרה הישראלי לראוי לבחינה ביחס למחוללים האפשריים של פעילות יזמית בקרב האוכלוסייה המבוגרת.

עם זאת, באופן מסורתי, מדינת ישראל עשתה מעט יחסית לעידוד עסקים קטנים ועיקר התמיכה בהם ניתנה במימון פרטי. יתרה מכך, על אף שתפקידה של הממשלה במשק הישראלי עבר בהדרגה מרגולטורי למסייע, עסקים קטנים רבים הוזנחו וכשלו לנוכח הוצאות מס וביטוח גבוהות וקשיים בירוקרטיים (Dana, 1999). נוסף לכך, אין מדיניות ממשלתית התומכת בתעסוקה עצמאית בקרב האוכלוסייה המבוגרת. דוח תוכנית Future ליזמים בגיל 45 ומעלה חשף, כי החסמים ליזמות בקרב מבוגרים עשויים להתבטא בחוסר ידע וניסיון עסקי ביזמות, אפקט סיכון גבוה יותר (הכרוך בפחות שנות פיצוי על הפסדים בהשוואה לצעירים), היעדר היכרות עם האקוסיסטם היזמי וזירות השיווק, קושי במציאת

שותפים ומנטורים מתאימים, וקושי בגמישות ובהסתגלות לשינויים, כגון הצורך בניידות בינלאומית (הימן זהבי, 2019). מעבר לכך, הפעילות הנדרשת מול רשויות המס וביטוח לאומי עשויה להרתיע מבוגרים שהיו שכירים מרבית חייהם ומעולם לא היו במגע עם רשויות אלה כעצמאים (אקסלרד, 2023).

מנתוני הלמ"ס בישראל עולה, כי עקומת שיעור התעסוקה יורדת עד עשר שנים לפני גיל פרישת חובה. ירידה חדה נוספת מתרחשת סביב גיל הפרישה, לכ-20% בממוצע (פוקס ווייס, 2018). עצמאים הם כ-15% עד 18% בקרב עובדים בגילים 50-64 (סבירסקי ואופיר, 2014), וכ-33% בקרב עובדים בני 65 ומעלה (OECD, 2013). יצוין כי אין כל אינדיקציה לוותק היזמי של יזמים מבוגרים, העשויה להעיד על שלב החיים שבו נוצר מיזם. כמו כן, אין מידע ציבורי על אודות מיזמים חדשים לפי קבוצות גיל של מייסדים או על מספר בעלי גישה להכשרה הנדרשת כדי להקים ולהצמיח עסק.

עקב תנאים אלו, קמו בישראל בשנים האחרונות מספר מיזמים המסייעים ותומכים בתעסוקה יזמית עצמאית בקרב האוכלוסייה המבוגרת, לאחר שזיהו כשל בשוק העבודה לעובדים מבוגרים. עם זאת, פעילותם זו אינה מתמקדת בהכרח בהתאמת תעסוקה קונבנציונלית כשלעצמה, אלא בייעוץ, בהכשרה ובאימון הקשורים לאתגרים של חיי עבודה מאוחרים, תוך הקניית מיומנויות לפיתוח תעסוקה עצמאית. בתוך כך, מיזמים אלה מספקים עדויות מתפתחות לדרכים לשיפור המסוגלות התעסוקתית בגיל מבוגר באמצעות יישום עקרונות למידה לאורך החיים, וככאלה עשויים לבסס למידה ומחקר בתחום מתהווה זה.

ג'וינט ישראל ומודל הכישורים IPRO

ג'וינט ישראל מילא את החלל שהותיר חוסר התמיכה של ממשלת ישראל בעסקים קטנים לאורך השנים. ג'וינט ישראל פועל לפתח וליישם תפיסות, תוכניות ושירותים עבור אוכלוסיות מיעוטים פגיעות בישראל, במטרה לצמצם פערים חברתיים ולשפר את איכות חייהן. מודל העבודה האסטרטגי של הארגון נקרא DNA (ראשי תיבות של Design, Nature, Accelerate). החל משנות ה-90 (של המאה הקודמת) ג'וינט ישראל עסק בהובלה ובהנחיה של קורסי יזמות באוכלוסיות כמו פלשתינים, אימהות יחידניות ועולים חדשים (Dana, 1999). רק בשנים האחרונות החל הארגון לפתח תוכניות תעסוקה גם לעובדים מבוגרים.

ג'וינט ישראל (באמצעות ג'וינט-תבת ובשיתוף משרד הכלכלה והתעשייה) פיתח בשנים האחרונות מודל אינטגרטיבי, המתאר את הכישורים הנדרשים בעולם העבודה המתחדש, הנקרא IPRO Skills (ג'וינט ישראל, 2020). המודל פותח לנוכח הצורך המתגבר בעדכון הידע הקשור באבחון מיומנויות בתוכניות תעסוקה בהתאם למגמות בשוק העבודה. המודל מתבסס על עבודות ומודלים של גופים בינלאומיים, כגון הפורום הכלכלי העולמי,

Nesta, OECD ואחרים, וכן על סקירות וראיונות עם מעסיקים, אנשי מקצוע ומשתתפים בתוכניות תעסוקה בשוק העבודה הישראלי.

מודל המיומנויות IPRO מורכב משבעה אשכולות המשקפים את הכישורים העיקריים הדרושים למבוגרים בסביבות עבודה משתנות: (א) המודל נפתח עם אשכול IAM המכיל מאפשרים פנימיים – חוללות עצמית ודפוס חשיבה מתפתח, חוסן אישי, פרואקטיביות ומוטיבציה; (ב) האשכול הבא הוא ICAN – אשכול בסיסי המציג שלוש שפות שבאמצעותן מבוגרים מתקשרים בעבודה: אוריינות דיגיטלית, אוריינות שפה ואוריינות כמותית. חמשת האשכולות הנוספים מתייחסים למיומנויות שמבוגרים נדרשים לפתח בסביבות עבודה משתנות כדי להגשים שאיפות תעסוקתיות: (ג) ITASK – יכולת ניהול זמן ומשימות ואיזון אפקטיבי ומספק בין זירות חיים שונות; (ד) IGROW – יכולת למידה עצמית לאורך החיים, פיתוח מיומנויות ואסטרטגיות למידה וכן רפלקציה והערכה עצמית של הלמידה; (ה) IMIX – יכולת עבודה עם אנשים, תקשורת בין-אישית, יכולת עבודה בצוות, אמפתיה וסובלנות לאחר; (ו) INET – יכולת לפעול במגוון רשתות וקהילות, מיתוג עצמי ושיווק עצמי; (ז) IDEAL – יכולת של פתרון בעיות מורכבות, חשיבה יצירתית וחשיבה ביקורתית. המבנה הרשתי של המודל מייצג את הקשר הדינמי בין מרכיביו השונים, הנדרשים על ידי מבוגרים כדי לקיים ולקדם באופן עצמאי את מסוגלותם התעסוקתית לאורך החיים.

שיטה: מקרה בוחן

חקר מקרה איכותני נערך במהלך 2019–2020. המחקר כלל מיפוי שחקני מפתח הפועלים בשוק העבודה לעובדים מבוגרים וראיונות עם מנהלים, צוות מקצועי ומשתתפים בתוכניות הכשרה ופיתוח, בהתאם לגישה המתודולוגית של חקירת מקרה (Bailey, 2018; Stake, 2008). המיזמים שהשתתפו זוהו על פי הקריטריון של פועלם בשוק עבודה זה על ידי הקניית למידה והכשרה המיועדת לאוכלוסייה המבוגרת. המקורות ששימשו לתהליך האיתור היו מאגרי ידע של גופים הפועלים בתחום וביניהם עמותת "והדרת" (שפירא בר אור ודורון, 2013). זוהו עשרה מיזמים ותוכניות. בחירת המיזמים הרלוונטיים למחקר נעשתה באמצעות השאלה המקדימה: האם המיזם מציע הכשרה יזמית כמסלול עיקרי או כמרכיב בשירותיו?

בדרך כלל נערכו ראיונות עם ראשי המיזמים. במקרים שבהם היה צורך בנתונים נוספים נערכו ראיונות גם עם הצוות המקצועי. הראיונות היו מובנים למחצה ופתוחים, כדי להבין את מיקוד עבודתו של כל ארגון, אופי השירותים שהוא מציע, מבנה פעילותו והמאפיינים של פלחי האוכלוסייה הייחודיים שאליהם הוא פונה. שאלות הריאיון העיקריות היו: (א) מהם שירותי ההכשרה שבאמצעותם המיזם תומך ביזמים מבוגרים? (ב) כיצד המיזם מקיים את השירותים והפעילויות המוצעים? (ג) מהם מאפייני העבודה העצמאית וגילי היעד?

המידע שנאסף בראיונות אלו הוצלב בין המשתתפים כדי לאמת את תוכנם. פרטים נוספים על המיזמים הנבחרים מופיעים בלוח 1 (ראו בהמשך). מכיוון שמיזמים אלו פועלים או פעלו בפומבי, הם מצוינים כאן בזהותם המוסדית ובהסכמתם המלאה. יודגש כי מיזמים אלה פעלו נכון לתקופת המחקר (2019–2020) וכי הם מובאים כאן כחלק מניתוח מקרה.

ניתוח תוכניות התמיכה ביזמים מבוגרים

1. "אמצע הדרך" ו"הפלוס בשישים"

שתיים מתוכניות התעסוקה המובילות מיסודה של ג'וינט ישראל נקראות "אמצע הדרך" ו"הפלוס בשישים". שתי חטיבות בג'וינט ישראל הובילו את פיתוחן של תוכניות אלה: ג'וינט-אשל למען הזדקנות מיטבית בעידן של 100 שנות חיים, וג'וינט-תבת (תנופה בתעסוקה), שמטרתו לשבור את מעגל העוני באמצעות שילוב ופריון בשוק העבודה. מודל IPRO Skills מיושם בפרויקטים שמפתח ג'וינט ישראל בלבד, לרבות בתוכניות אלו.

התוכנית "הפלוס בשישים", הפועלת במרכזי תעסוקה הפזורים ברחבי הארץ, מסייעת לעובדים בני 60 ומעלה במינוף הידע המקצועי המצטבר שלהם, בפיתוח מיומנויות תקשורת ובבניית מערכות יחסים אמינות מנקודת מבט המפנה זרקור לנקודות מפנה בחיים. "אמצע הדרך" מקדמת תעסוקה רב-גילית לבני 45–75, ופועלת בשלושה מוקדים במטרופולין המרכזי של ישראל. התוכניות כוללות מסלול יזמי לפיתוח יכולות עבודה עצמאית, באמצעות חונכות במיומנויות שנועדו להניע הקמה וביסוס של מיזמים עצמאיים. אחד השירותים המוצעים הוא קורס למבוגרים מגיל 55 ומעלה, המקבלים תובנות לגבי אפשרויות תעסוקה עצמאית לאחר הפרישה. אחת האפשרויות כוללת יצירת "עסקים מתחת לרדאר", הפועלים בקהילה הקרובה, שאינם דורשים בהכרח השקעת הון סיכון (ראו גם פרק 2 בנושא מדיניות ממשלתית להעסקת עובדים מבוגרים).

שירות בולט נוסף הוא תוכנית לפרילנסרים אשר לוקחת בחשבון לא רק היבטים אישיים ועסקיים, אלא גם את ההיבט השיתופי, המתבטא בחברות בקהילה של עצמאים. התייחסות למכלול היבטים אלה עשויה לענות על צרכים בסיסיים של יזמים עצמאים: יציאה מבדידות, מפגש עם עמיתים, קבוצות לעזרה עצמית, יצירת Hub או השתלבות במרחבי עבודה שיתופיים קיימים. התוכנית נותנת מענה לצורך להתגבר על חסמים פסיכולוגיים ומקצועיים כאחד. חסמים פסיכולוגיים, שאליהם מתייחסת התוכנית, הם: תדמית נחותה של עבודה עצמאית, היעדר גיבוי משפחתי וסביבתי, ביטחון עצמי ומצב רגשי ירוד ופגיעות בכניסה למצבי סיכון. החסם המקצועי העיקרי, שעליו דווח, הוא חוסר ידע בכל הנוגע לעמידה בכללים ובתקנות פיננסיים. העקרונות המנחים את התוכניות הם שלהיות מבוגר

עצמאי פירושו להיות פרואקטיבי, לנתח הזדמנויות, לקחת אחריות על למידה והתפתחות אישית ובעקבות כך לטפח את המסוגלות התעסוקתית.

2. "התחלה חדשה"

"התחלה חדשה" הוא מיזם עסקי בהובלת מנטורים ישראלים בכירים, המציע לאנשי מקצוע בגילים 45–60 לתכנן ולבנות מחדש את עתיד הקריירה שלהם. מסלול ההכשרה הראשי של המיזם הוא תוכנית מנטורינג, המורכבת מקורס הסמכה בן שלושה חודשים ומפגשי אימון אישי הנמשכים על פני שלושה חודשים נוספים, כדי לסייע למומחים ולמנהלים להפוך למנטורים מקצועיים כחלק מהתפתחותם בקריירה. הכשרה זו מכינה את המשתתפים למקרה פרטי של עבודה עצמאית, שבה מנטורים עשויים להפוך לספקים, לקבלנים או לנותני שירותים לארגונים וליחידים.

בקהל היעד של הקורס גם פורשי צה"ל, הנמצאים בצומת דרכים לאחר תום הקריירה הצבאית. הקורס מאפשר להם לפתח מקצוע עצמאי, בלתי תלוי בגיל, באמצעות עיצוב זהות אישית כמנטור, תוך שיפור תקשורת בין-אישית ומיומנויות העצמה אישית, לצד יכולות אימון וייעוץ. בוגרי הקורס מציינים, כי מסגרת מקצועית זו מתאימה במיוחד למי שמעוניינים לתרום מהידע ומהניסיון המצטבר לצעירים מהם בגיל ובניסיון, תוך שימת דגש על התפתחות אישית והגברת הביטחון העצמי והמוטיבציה התעסוקתית. 85% מהבוגרים דיווחו שהם מסוגלים "להמציא את עצמם מחדש" ולצאת למסלול מקצועי חדש בפרק זמן קצר יחסית של שישה חודשים.

3. המרחב ליזמות 60±

המרחב ליזמות 60± נחנך בחיפה כשותפות בין חברת מגדל, ציונות 2000 ועיריית חיפה (פועל נכון ל-2024 כחלק ממרכזי אפ 60+). המרחב פועל כחממה בין-דורית לעידוד ולהכשרת אזרחים ותיקים (בני 60 ומעלה, המהווים כ-25% מתושבי חיפה), המעוניינים לפתח רעיונות ליזמות חברתית-כלכלית. באמצעות מיצוב קבוצת גיל זו במרכז הפעילות, המרכז משמש גם כזרז לשינוי חברתי, במיוחד מבחינת היחס לגיל השלישי. המרחב פועל בתוך המערך האקולוגי היזמי של חיפה, בשיתוף עם חברות עסקיות, חברות סטארט-אפ, ארגוני תעשייה, מוסדות אקדמיים ורשויות מקומיות.

בשנת 2020 היו 663 חברים בקהילת המרחב, מתוכם 73% נשים, ו-310 משתתפים בקורסים ובתוכניות שונות. 173 יזמים היו בשלבי פיתוח שונים: 48% בשלב ההנבטה הראשוני, 23% בשלב הפיתוח ו-29% בשלב ההטמעה. המיזמים מחולקים לשלושה תחומים עיקריים: (א) 39% הם מיזמים חברתיים (למשל, ניהול חממה לאומנים מתחילים בגיל השלישי, מרכז זכויות לגמלאים, פודקאסט לגיל השלישי); (ב) 39% הם מיזמים חברתיים-עסקיים (למשל, עמותת מהנדסים ותיקים,

חונכות מקצועית בין-דורית, משחקי סיעור מוחות לאזרחים ותיקים); (ג) 22% הם עסקים קטנים (למשל, תכשיטנות בעבודת יד, צילום, ייעוץ פיננסי-משפחתי).

תוכניות המרחב כללו קורס פרישה אקטיביסטי ייחודי, המועבר על ידי מרצים מאוניברסיטת חיפה (Agmon et al., 2018). הקורס הזמין אליו סטודנטים לתואר שני בגרונטולוגיה, יחד עם גמלאים הרואים עצמם פעילים חברתיים. במהלך הקורס הם למדו ועבדו יחד על פרויקטים של שינוי חברתי בתחומים הקשורים לקידום רווחתם ומעמדם החברתי של אנשים זקנים. תוכניות נוספות כללו השתתפות בהאקתונים, מאיצים רב-דוריים וסדנאות עסקיות במגוון נושאים, כגון פיתוח חשיבה חדשנית, שיווק ומדיה חברתית ואימון אישי וקבוצתי. המרחב מעודד את הנוכחים למצוא את מקומם בקהילה, לתרום, לעורר השראה, להשפיע וליהנות מצמיחה אישית וקולקטיבית. דוגמה ראויה לציון לתוצאות התוכנית הייתה התערוכה הווירטואלית "תערוכת הזדקנות פעילה – שינוי תפיסות גיל", המוצגת במוזיאון הווירטואלי העולמי (World Virtual Museum). התערוכה היא תוצר של מסע פרסום בנושא הזדקנות פעילה, הכולל אוסף של תוכן אורקולי ויצירות אומנות מקוריות שנוצרו ואוצרו על ידי יזמי המרכז, המשקפים את הפרודוקטיביות והאקטיביזם שלהם במהלך ימי התפשטות מגפת הקורונה בשנת 2020.

4. מועדון "אפורי השיער"

מועדון "אפורי השיער" הוא מיזם חברתי-עסקי, הפועל כחברה לתועלת הציבור. המועדון פועל במתכונת של צומת כישרונות (talent junction), רשת של יזמים ומומחים בגיל 45 ומעלה, המסייעת לחבריו במציאת מטרה ותעסוקה משמעותיים כשותפים בקהילה. נכון למועד המחקר, ישנם כ-4,000 חברי מועדון ועוקבים. החברות במועדון מספקת תשתית תומכת לחיבור חברים, הצעת תוכן, הזדמנויות ובניית קשרים עם בעלי כוונה דומה, כמו גם קידום רשת קשרים בחברות ובארגונים.

חלק מרכזי בפעילות הוא פיתוח התנהלות יזמית, תוך העברת משאבי קורות חיים מקובלים לפרופיל עסקי-אישי ופיתוח מומחיות כזהות מקצועית. דרך זו מאפשרת למומחים להימנע מתגובת כישורי היתר (overqualification), שבמקרים רבים מקבלים מבוגרים בעת הגשת מועמדות לעבודה. יתרה מכך, לדברי המייסד, מומחים עשויים להגיע ביתר קלות לרמות הניהול בארגונים, בעיקר משום שהם לא מבקשים ראיונות עבודה, כי אם פגישות עסקיות. הקורסים כוללים יצירת פרופיל עסקי, "נאום מעלית" (elevator pitch), כתיבת הצעות מחיר, הגדרת יכולת ותכולה, ניהול תהליך מכירה וניהול משא ומתן. המנחים, המרצים והפעילים הם כולם חברי מועדון, הנעזרים זה בזה. לפי הוועדה המייעצת למיזם, כ-90% מהחברים מצליחים להעמיד את עצמם בתפקיד מתגמל בתקופה של עד שנה.

5. Futuring Up

כמיזם ייעוץ תעסוקתי, פיננסי ואישי, Futuring Up מציעה פלטפורמת רישות (נטוורקינג) דיגיטלית לבניית עתיד אישי ומקצועי לעובדים מעל גיל 50, שפרשו או פוטרו מעבודתם. הפלטפורמה משלבת ייעוץ אנושי וירטואלי ופתרונות של בינה מלאכותית, הכוללות הצעת ליווי על ידי "יועצי עתיד" (מקצוע חדשני שנוצר על ידי המיזם), שהם מומחי תיק לקוח בתחומי פיתוח קריירה, אימון אישי וייעוץ פיננסי. גישת האופטימיזציה של המיזם מבוססת על "מודל האיזונים בחיים" (life equilibrium model), שפותח על ידי פרופ' דן אריאלי (2018) ולפיו לאחר אובדן עבודה בשלב מאוחר בחיים, יש לתכנן איזון מחודש בין הסתגלות תעסוקתית, יציבות כלכלית ופריחה אישית. הפתרונות מותאמים לצורכי הלמידה האישיים של כל משתמש, כך שהתכנון, הפיתוח וההגשמה של שלב ההעסקה העתידי של הנועצים משתלבים במתכונת העבודה המתאימה, בין אם כשכיר, כעובד עצמאי וכיזם. המנוי לאפליקציה מוצע על ידי תאגידים ישראליים לעובדיהם המבוגרים במסגרת תהליך השמה חיצוני וסיוע במציאת עבודה לאחר פיטורים או פרישה.

תוכניות שלא נכללו בחקר המקרה

עובדים ותיקים השואפים לעבור בהצלחה לשלב הבא בחייהם התעסוקתיים נעזרים גם במיזמים בולטים נוספים. מיזמים אלו לא נכללו בניתוח לעיל מכיוון שהם אינם מתמקדים במיוחד ביזמות בגיל השלישי או שלא הציעו פעילויות שוטפות בעת המחקר. מיזמים אלה הם: (א) Age & Work (נוסד ב–2013) – חממה למציאת עבודה מעל גיל 40; (ב) תחרות מיזמים לגיל 45 ומעלה של מכון Merage (מאז 2005) – תחרות שנתית שבה ניתנים למשתתפים סיוע ותמיכה באמצעות שיפור כישורי היזמות שלהם ובניית מודל עסקי; (ג) קוד המנצח (נוסד ב–2011) – סדנאות העצמה אישית שמקיים היזם והמנטור אלון אולמן, שהוביל למעלה מ–200 אלף מבוגרים ו–200 חברות קטנות ובינוניות להשגת מטרותיהם באמצעות המתודולוגיה שפיתח (אולמן, 2019); (ד) סדנת "עת התבונה" (נוסדה ב–2018) – קבוצות לימוד בראשות ד"ר צבי לניר לקידום אינדיבידואציה בגיל השלישי על פי תורת "עת התבונה" (לניר, 2017).

לוח 1. מיזמים נבחרים לתמיכה ביזמים מבוגרים בישראל (2019–2020)

שם המיזם	שנת הקמה	מגזר	גילי יעד	שירותי הכשרה	אופי העבודה העצמאית
אמצע הדרך	2017	שלישי	75–45	קורס יזמות, מרכזי תעסוקה עם מסלול יזמות	עסקים מתחת לרדאר, עבודה כפרילנסר
הפלוס בשישים	2017	שלישי	60+		

שם המיזם	שנת הקמה	מגזר	גילי יעד	שירותי הכשרה	אופי העבודה העצמאית
התחלה חדשה	2014	פרטי	40–65	קורס מנטורינג	עבודה כפרילנסר
המרחב ליזמות ±60	2016	שותפות בין-מגזרית	+60	מרחב יזמות קהילתי, סדנאות פרישה פעילה	מיזמים חברתיים, מיזמים חברתיים-עסקיים, עסקים קטנים
מועדון "אפורי השיער"	2013	פרטי	+50	מפגש כישרונות, בניית פרופיל עסקי	עיצוב זהות כמומחה
Futuring Up	2017	פרטי	+50	ייעוץ פרטני	פיתוח עסקי, עבודה יזמית

מסקנות וכיוונים עתידיים

פרק זה דן בסוגיות של למידה ומסוגלות תעסוקתית לאורך החיים ובהשלכותיהן על העסקה עצמאית ויזמית בהמשך החיים. לנוכח החסמים הקיימים ליזמות בגיל השלישי, הפרק מתאר את הפעילות המתפתחת, המשרתת יזמים מבוגרים באימוץ דפוס חשיבה של למידה לאורך החיים הנדרשת לקידום קריירה עצמאית. מהמחקר עולה, כי מסגרות למידה אקטיביות, שמטרתן לתמוך במגוון צורות של עבודה עצמאית, עשויות למנף את מגוון ההזדמנויות של יזמים מבוגרים ולתעל את הידע וחוכמת החיים המצטברים שלהם לתחומים יצרניים ומעצימים, לצד יתרונות אישיים, קהילתיים וכלכליים ברורים.

חקר המקרה חשף את הדרכים השונות שבהן מספר גדל והולך של מיזמים מבקשים לענות על צורכי הלמידה והפיתוח של יזמים מבוגרים. על אף שמגמה זו מייצגת צורך גובר ומשמעותי, המחקר מראה, כי היבטים חשובים של למידה לאורך החיים המתוארים כתמיכה בהעסקה יזמית ובעבודה עצמאית בגיל מבוגר מיושמים בעוצמות שונות בארגונים ובתוכניות שנחקרו. נוסף לכך, ניתן להיעזר במודל IPRO Skills כאינדיקטור להערכת תוכניות מסוג זה. מכיוון שמודל זה יושם רק בפרויקטים של ג'וינט ישראל, לא ניתן היה להשתמש בו במחקר זה כדי להעריך תוכניות אחרות ולכן מומלץ להשתמש בו במחקרי המשך עתידיים.

עם זאת, למרות תשומת הלב הגוברת למושג "למידה לאורך החיים" ולהשלכותיו על תמיכה יזמית, קיים חסר מהותי במחקר ישראלי בתחום הלמידה בחיים המאוחרים והשלכותיה,

במיוחד בתחום היזמות (שפירא בר אור ודורון, 2013). ליקוי זה בולט במיוחד לאור הדגש הגובר של ממשלות, איגודים בינלאומיים וחוקרים, המושם על חיי העבודה הממושכים. לפיכך, נדרש מחקר תיאורטי ואמפירי של תהליך זה כדי לייצר הבנה טובה יותר של יישום עקרונות הלמידה לאורך החיים על התפתחות עצמית יזמית. פערים מחקריים אלה ניתנים לזיהוי בשני מישורים עיקריים: היקף הפעילות ואופי הפעילות.

מבחינת היקף הפעילות, יש צורך במידע מפורט ובנתונים ברי-השוואה כדי לספק מדידה של ממדי יזמות בגיל השלישי. ברמה הבסיסית, יש צורך לפתח ולמדוד באופן שיטתי מושגים כגון ותק יזמי, מספר מיזמים חדשים לפי קבוצות גיל תוך התייחסות ייחודית לאוכלוסייה המבוגרת והערכת נגישות למסגרות הכשרה הנדרשות להקניית כישורי יזמות. כמו כן, לפי קר (Kerr, 2019) יש גם צורך לפלח את הפרופיל של למידה יזמית מאוחרת לפי מגדר, מגזר, גיל וגורמים תרבותיים וחברתיים אחרים. לבסוף, מחקר איכותני חיוני אף הוא להבנת הנרטיבים של מקרי הצלחה, שיכולים לשמש מודלים מעוררי השראה ללמידה מאוחרת ולשדרוג תעסוקתי בחיים המאוחרים. ייצוגים כאלה עשויים לסייע לזהות את הגורמים המקדימים של הצלחה יזמית מאוחרת ולשמש בסיס לפיתוח מדיניות ופרקטיקה בתחום.

בהתייחס לאופי הפעילות, קיימת תמיכה אמפירית מועטה לאופן שבו עקרונות ופרקטיקות של למידה לאורך החיים מניעים פעילות יזמית מאוחרת. כדי לאשש חלק מן הטיעונים שהוצגו נדרשות ראיות אמפיריות על למידה ויזמות מאוחרת, כפי שאף הוזכר במחקרים קודמים (שפירא בר אור ודורון, 2013; Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). כמו כן, יש צורך להעריך את יעילותן של מסגרות הלמידה השונות ביצירת ערך מוסף כלכלי ופסיכולוגי ליזמים מבוגרים. לשם כך, מומלץ לפתח מבנה מדידה של אקלים יזמי לעובדים מבוגרים, שעשוי להיות מורכב מממדים כגון: היבטי פעילות מרחבית, שיפור מומחיות, חונכות ולמידה ומעורבות בין-דורית.

יודגש כי הצורך בגיבוש פרקטיקה לעידוד יזמות בגיל מבוגר באמצעות חינוך ולמידה ניכר לאור המחסור במדיניות לאומית בנושא ויישומה ברמה זו. כפי שצוין, הגופים הישראליים המעורבים פעילים בעיקר במגזר העסקי-חברתי ובמגזר השלישי, תוך עידוד ממשלתי שולי. בהתאם ללניר (2017), ניתן לפצח חוסר קשב לאומי זה לאורך זמן על ידי עיצוב מחדש של ההזדקנות והגיל המבוגר באמצעות קידום משולב של גישות הקשורות לגיל, הן מבחינה תפיסתית והן מבחינה מעשית. ברמה התפיסתית, יש צורך להעלות את המודעות ולספק חינוך ומידע לציבור על אפשרויות הכשרה ליזמות, על בסיס פרקטיקות מוכחות. ברמה המעשית, רצוי להרחיב את המסגרות הקיימות של פרויקטים ומיזמים מקומיים בהתאם להצלחתם, תוך סבסוד לאוכלוסיות מוחלשות ויצירת מערכי הכשרה וייעוץ נוספים בהתאם לביקוש.

לסיכום, מעבר מוצלח ומשביע רצון של עובדים לשלב המאוחר בחייהם המקצועיים מצריך פיתוח גישות חדשניות, מנגנונים ותהליכי הכשרה ופיתוח מותאמים, אשר במסגרתם העסקה עצמאית צריכה להוות הזדמנות נגישה למימוש שאיפות ורצונות. זהו נדבך מרכזי ליצירתו של חזון משכנע למשמעות שנות החיים שנוספו לחיינו. בעיקרו של דבר, דרושים יותר השראה, יצירתיות ומנהיגות כדי לעצב את חשיבות הלמידה והידיעה כיצד להיות, לעשות ולתרום בעבודה בהמשך החיים, בעידן של אריכות ימים.

מקורות

אולמן, א׳ (2019). *פריצת גבולות: כיצד להגשים את החיים שתמיד רצית*. הוצאת כתר.

אפלר-ח׳טאב, ר׳, משולם, א׳ ודורון, י׳ (2020). ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב-ממדי. *ביטחון סוציאלי*, *109*, 117-138.

אקסלרד, ה׳ (2023). *חסמים רגולטוריים לתעסוקת מבוגרים: ניתוח והצעות לפתרון*. נייר מדיניות 2023.01. מכון אהרן למדיניות כלכלית, אוניברסיטת רייכמן.

אריאלי, ד׳ (2018). מודל האיזונים בחיים (Life Equilibrium Model). *אקזיטים, גיוסים וה-Startup Nation*. Exit Valley.

ג׳וינט ישראל (2020). *IPRO Skills 2.0 – כישורים לעולם העבודה*. ג׳וינט ישראל-תבת.

דגן, מ׳ (2018). *רב-גיליות ותעסוקה: מילון מושגים*. ג׳וינט ישראל-תבת.

הימן זהבי, ר׳ (2019). *תוכנית Future – מענה ליזמים בגילאי 45 ומעלה*. ג׳וינט ישראל.

ינאי, ד׳ (2015). *הקוד האנושי Silver Ave: מיפוי מקדמי ההצלחה למאה ה-21*. הוצאת אוריון.

לניר, צ׳ (2017). *עת התבונה: הגיל החדש בחיי האדם*. הוצאת ניב.

סבירסקי, ש׳ ואופיר, א׳ (2014). *עצמאים בישראל*. מרכז אדווה.

פוקס, ה׳ ווייס, א׳ (2018). *שוק העבודה: מבט על*. מרכז טאוב.

רשות החדשנות (2019). *חדשנות בישראל: תמונת מצב*. משרד הכלכלה והתעשייה.

שטראוך, ב׳ (2010). *החיים הסודיים של המוח המבוגר: הכישורים השכליים המפתיעים המתפתחים במוח האנושי בגיל העמידה*. הוצאת מטר.

שפירא בר אור, ר׳ ודורון, י׳ (2013). *יזמות עסקית בזיקנה*. עמותת המשפט בשירות הזיקנה ועמותת "והדרת".

Agmon, M., Doron, I., & Ergon-Karlin, S. (2018). Gerontological activism: An example of an intergenerational academic course within a university–community partnership. *Educational Gerontology*, *44*(7), 447-458.

Aspin, D. N., & Chapman, J. D. (2000). Lifelong learning: Concepts and conceptions. *International Journal of Lifelong Education*, *19*(1), 2-19.

Bailey, C. A. (2018). *A guide to qualitative field research* (3rd ed.). Sage.

Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Polity press.

Bersin, J., & Chamorro-Premuzic, T. (2019). The case for hiring older workers. *Harvard Business Review*, September, 26, 2019.

Biron, D., & St-Jean, É. (2019). A scoping study of entrepreneurship among seniors: Overview of the literature and avenues for future research. In A. Maâlaoui (Ed.), ***Handbook of research on elderly entrepreneurship*** **(pp. 17-41). Springer.**

Bugajska, B. E. (2017). The ninth stage in the cycle of life–reflections on E. H. Erikson's theory. ***Ageing & Society*****,** ***37*****(6), 1095-1110.**

Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). ***Skill shift: Automation and the future of the workforce.*** **McKinsey Global Institute.**

Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? ***Work, Aging and Retirement*****,** ***2*****(2), 87-104.**

Burnett, N. (2008). The Delors report: A guide towards education for all. ***European Journal of Education*****,** ***43*****(2), 181-187.**

Caines, V., Earl, J. K., & Bordia, P. (2019). Self-employment in later life: How future time perspective and social support influence self-employment interest. ***Frontiers in Psychology*****, 10, 448.**

Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). ***Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order.*** **Harvard Business Review Press.**

Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. ***International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*****,** ***19*****(1), 6-31.**

Chen, M. K. L., & Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: A systematic review. ***Personnel Review*****,** ***48*****(5), 1318-1335.**

Dana, L. P. (1999). Small business in Israel. ***Journal of Small Business Management*****,** ***37*****(4), 73-79.**

Dede, C. (2010). Comparing frameworks for 21st century skills. In J. Bellanca, & R. Brandt (Eds.), ***21st century skills*** **(pp. 51-76). Solution tree press.**

Delors, J. (1996). ***Learning: The treasure within.*** **Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-First Century. United Nations educational, scientific and cultural organization.**

Dychtwald, K., & Morison, R. (2020). ***What retirees want: A holistic view of life's third age.*** **Wiley.**

Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The influence of cultural, social, and work contexts. ***Management and Organization Review*****, *6*(3), 351-370.**

Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1997). ***The life cycle completed*** **(extended version). W. W. Norton.**

Fikri, K., & Newman, D. (2024). How the pandemic rebooted entrepreneurship in the U.S. ***Harvard Business Review*****, January 17, 2024.**

Findsen, B., & Formosa, M. (2011). ***Lifelong learning in later life: A handbook on older adult learning*****. Brill Sense.**

Fischer, G. (2000). Lifelong learning — more than training. ***Journal of Interactive Learning Research*****, *11*(3), 265-294.**

Gimmon, E., Yitshaki, R., & Hantman, S. (2019). How to foster older adults' entrepreneurial motivation: The Israeli case. In A. Maâlaoui (Ed.), ***Handbook of research on elderly entrepreneurship*** **(pp. 211-226). Springer.**

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. ***Academy of Management Perspectives*****, *10*(4), 8-16.**

Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. ***Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*****, *5,* 129-156.**

Halvorsen, C. J., & Morrow-Howell, N. (2017). A conceptual framework on self-employment in later life: Toward a research agenda. ***Work, Aging and Retirement*****, *3*(4), 313-324.**

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the older worker: A scoping review. ***The Gerontologist*****, *58*(2), 1-14.**

Higgs, P., & Gilleard, C. (2015). ***Rethinking old age: Theorizing the fourth age*****. Palgrave Macmillan.**

Hipple, S. F., & Hammond, L. A. (2016). ***BLS spotlight on statistics: Self-employment in the United States*****. U.S. Bureau of Labor Statistics.**

Kautonen, T., Down, S., & South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK. ***International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*****, *14*(2), 85-101.**

Kenny, B., & Rossiter, I. (2018). Transitioning from unemployment to self-employment for over 50s. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *24*(1), 234-255.

Kerr, G. (2019). A portrait of the older entrepreneur: Factors toward transformation and persistence. In A. Maâlaoui (Ed.), *Handbook of research on elderly entrepreneurship* (pp. 189-210). Springer.

Kerr, G., & Armstrong-Stassen, M. (2011). The bridge to retirement: Older workers' engagement in post-career entrepreneurship and wage-and-salary employment. *The Journal of Entrepreneurship*, *20*(1), 55-76.

Kim, N., & Hall, D. T. (2012). Protean career model and retirement. In M. Wang (Ed.), The Oxford handbook of retirement (pp. 102-116). Oxford University Press.

Lewis, K., & Walker, E. (2013). Third age self-employment: A business assistance perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *20*(2), 399-419.

Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, *28*(2), 211-224.

Matos, C. S., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior entrepreneurship: A selective review and a research agenda. In P. D. Reynolds, & R. T. Curtin, *Foundations and trends in entrepreneurship*, *14*, 427-554. Now publishers.

McKenzie, P., & Wurzburg, G. (1997). Lifelong learning and employability. *The OECD Observer, 209*, 13-16.

Merrill Lynch (2014). *Work in retirement: Myths and motivations*. Merrill Lynch, Bank of America Corporation.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *16*(2), 92-111.

Morgan-Klein, B., & Osborne, M. (2007). *The concepts and practices of lifelong learning*. Routledge.

Ng, E. S. W., & Law, A. (2014). Keeping up! older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging*, *33*(1), 1-14.

OECD (2001). Lifelong learning for all: Policy direction. *Education Policy Analysis* (9-42). OECD Publishing.

OECD (2013). ***Entrepreneurship at a glance*****. OECD Publishing.**

OECD (2016). ***Entrepreneurship at a glance*****. OECD Publishing.**

Ratten, V. (2019). Older entrepreneurship: A literature review and research agenda. ***Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*****,** ***13*****(1/2), 178-195.**

Schuetze, H. G. (2006). International concepts and agendas of lifelong learning. ***Compare: A Journal of Comparative and International Education*****,** ***36*****(3), 289-306.**

Senor, D., & Singer, S. (2009). ***Startup nation: The story of Israel economic miracle*****. Twelve Hachette Book Group.**

Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), ***Strategies of qualitative inquiry*** **(3rd ed; 119-149). Sage.**

Taylor, P., & Earl, C. (2016). The social construction of retirement and evolving policy discourse of working longer. ***Journal of Social Policy*****,** ***45*****(2), 251-268.**

Tikkanen, T. (2009). The learning society as a greying society: Perspectives for older workers and lifelong learning. In ***Modernizing Vocational Education and Training*****,** ***2*****, 195-238. Office for official publications of the European communities, Luxemburg.**

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). ***21st century skills: Learning for life in our times*****. Jossey-Bass.**

Van Dam, N. (2016). ***Learn to lose*****. Nyenrode Publishing.**

פרק 16

עצמאים ועסקים זעירים בקרב מבוגרים: מאפיינים דמוגרפיים, גורמי משיכה ודחיפה והצעות להתערבות

שרון בסטר ואסף לבנון

מבוא

בשנים האחרונות חל גידול מהיר ומשמעותי בשיעור הזקנים באוכלוסייה בארץ ובעולם. לתופעה זו השפעה רבה על היבטים רבים בכל תחומי חיינו, כמו בריאות, חברה, משפחה וכן בשוק העבודה בכלל, ובפרט בפלח שוק צומח: יזמות בקרב אזרחים ותיקים. בישראל, לדוגמה, בין השנים 2007 עד 2017 חלה קפיצה של 80% בשיעור העצמאים מעל גיל 65 (עיבודים לנתונים של הלמ"ס).[55] פרק זה מבוסס על מחקר משנת 2019, שעוסק בתופעת היזמות העסקית בגיל זיקנה בהיבטים שונים, בהם סוגיות כמו מניעים להקמת עסק בגיל מבוגר ומידת ההצלחה בהשוואה לעסקים של צעירים בהקשר למניעי משיכה/דחיפה ולמדיניות ציבורית (בסטר, 2021). המחקר נשען על נתוני סקר ה-ISSP[56] לשנת 2015, שנאספו מ-32 מדינות, כולל ישראל.

שונות בין עצמאים צעירים למבוגרים במניעים לפתיחת עסק וכן בין מדדים להצלחה בקרב שתי הקבוצות צוינה כבר בעבר (Grosman & Wilmink, 2019; Ratten, 2019; Weber & Schaper, 2024). עבודת המחקר הנוכחית חידדה את השונות בביטויי ההצלחה עבור כל

55 באמצעות מחולל הלוחות באתר הלמ"ס: https://www.cbs.gov.il/he/Statistics

56 ה-The International Social Survey Programme (ISSP) היא תוכנית שנתית ארוכת-טווח המשתפת פעולה בין מדינות בעריכת סקרים המתייחסים לנושאים רלוונטיים למחקרים במסגרת מדעי החברה. הסקר משנת 2015 עסק בנושא אוריינטציה תעסוקתית.

אחת מקבוצות הגיל והדגישה את הערך שעשוי להיות למדיניות ייעודית לעצמאים מבוגרים. מדיניות מסוג זה חסרה, משום שמרבית תוכניות הסיוע לקבוצות מוחלשות מתמקדות במתן מענה לצרכים ייחודיים לעסקים קטנים של נשים, מהגרים או מגזרי מיעוט אחרים (Isele & Rogoff, 2014). לפיכך, פרק זה ידון בנושא המדיניות הציבורית לעידוד עסקים אלה, תוך השוואה בין מדינות והתייחסות למשתני נדיבות. משתני הנדיבות נקבעו על פי שיעורי קצבאות הפנסיה ביחס לשכר, כאשר המדינות הנדיבות ביותר הן אלה שבהן שיעור היחס הוא הגבוה ביותר וכן, על פי תוכניות לעידוד יזמות, מדינה אשר מיישמת מדיניות של תמריצים ליזמות נחשבת לנדיבה, בניגוד למדינה שאינה מיישמת מדיניות כזו (OECD, 2019). הנתונים עובדו וקובצו למשתנה נדיבות (בסטר, 2021) ולהשפעת המדיניות על הצלחת העצמאים ועל גורמי המשיכה והדחיפה להקמת עסק בגיל זיקנה בסמוך לגיל הפרישה. מקור נוסף אשר שימש למחקר זה הוא נתוני ה-OECD, המרכז נתונים סטטיסטיים מאירופה ומארצות נבחרות לשם הבחנה בין מדינות נדיבות לאלה שאינן נדיבות ביחס לוותיקים באופן כללי ולעצמאים ותיקים באופן ייחודי.

רקע תיאורטי

שיעור העצמאים והעסקים הזעירים בעולם שונה בין מדינה למדינה, אך ניתן למצוא קווי דמיון בין מאפייניהם והמניעים להקמתם. פרק זה מתייחס לעצמאים מגיל 60 ומעלה. מרבית העצמאים בגיל זיקנה אינם מעסיקים עובדים (Damman & van Solinge, 2018) או מעסיקים רק עובד אחד (OECD, 2021), ולכן המיקוד כאן הוא על עצמאים ועסקים זעירים ועל חוסנה של קבוצה זו. בניגוד לצורות הביטוי המסורתיות לעצמאות בעבר (כגון עיסוק בחקלאות ומבנה תעסוקה ייחודי למשפחות בעיקר בקרב המעמד הזעיר-בורגני), הרי שכיום עצמאות עסקית הרבה יותר מגוונת מצד אחד, והרבה פחות יציבה מצד אחר (Muller & Arum, 2004).

דאוסון והנלי (Dawson & Henley, 2009) הבחינו בין עצמאים מבחירה, המאופיינים על ידי תכונות יזמיות ו"נמשכים" להקמת עסק עצמאי מתוך תפיסה של עצמאות, חופש, מעמד, רווחה וכדומה לבין עצמאים מכורח אשר חסרים את היכולות הייחודיות המבדילות בינם לבין עובדים בשכר. עצמאים מכורח "נדחפים" להקמת עסק עצמאי מתוך אילוץ הנובע, למשל, מהיעדר היצע של עבודות בשכר ומגילנות בשוק העבודה. אבחנה זו משותפת לקבוצת התיאוריות הניגודיות – תיאוריית הדחיפה/משיכה (push/pull theory). על פי תיאוריה זו, פן המשיכה מיוחס ליכולות הייחודיות של היזמים, הרואים ביכולות שלהם מנוע דחיפה להקמת עסק עצמאי למרות הסיכונים הכרוכים בכך (Lin et al., 2000). פן זה תומך בעיסוק מתוך בחירה. לעומת זאת, לפי נקודת המבט של דחיפה, אין באמת יכולות ייחודיות

המבדילות בין עצמאים לעובדים בשכר, והסיבה שפרטים מסוימים בוחרים בעצמאות נעוצה בעיקר בנסיבות סביבתיות בהקשר לזמן ולמקום שבו הם נמצאים. על פי היבט זה, העיסוק העצמאי נובע כתוצאה מאילוץ, כשהסיבות יכולות להיות שונות ומגוונות, כגון אבטלה ממושכת או מוגבלות. ניתן, אם כן, להבחין בין עצמאים הנמשכים לפתיחת עסק (pull) לעומת עצמאים הנדחפים לכך (push). הראשונים מונעים בעיקר מהערכה עצמית גבוהה ומהשראה ממודל לחיקוי והם בעלי מוטיבציה ואופטימיות, הון אנושי בינוני-גבוה, הכולל רמת השכלה גבוהה, אינטליגנציה, יכולת ליטול סיכונים, ותק וניסיון (Verheul et al., 2008). לעומתם, עצמאים הנדחפים להקמת עסק עצמאי מזוהים בעיקר עם השכלה נמוכה, אבטלה ממושכת או מגורים באזורים שבהם היצע אפשרויות העבודה הוא יחסית דל (Lin et al., 2000).

מי הם אותם עצמאים שפותחים עסק בסמוך לגיל הפרישה ומהם המאפיינים הדמוגרפיים שלהם? בדומה לכלל העצמאים, גם בקרב קבוצת גיל זו יש יתרון מספרי לגברים. נשים נוטות לבחור באפיק זה בעיקר כהשלמת הכנסה, מילוי הזמן הפנוי או פיתוח קשר חברתי לקהילה העובדת, בעוד שגברים נוטים לבחור באפיק זה כמקור הכנסה עיקרי (Weber & Schaper, 2004). באופן כללי, העצמאים בקבוצה זו פחות מלומדים בהשוואה לקבוצות של עצמאים בגילים צעירים יותר (Grosman & Wilmink, 2017; Weber & Schaper, 2004), אך בעלי השכלה גבוהה יותר ביחס לקבוצת השווים שלהם באוכלוסייה. יש להם רצון ללמוד וצורך גדול בהישגיות (אם כי לא בהכרח חומרית). לרובם ניסיון ניהולי או מידה רבה של עצמאות ואחריות אישית במקומות עבודה קודמים (Weber & Schaper, 2004). בהשוואה לקבוצות גיל אחרות, יזמים ותיקים מגיעים לשלב העצמאות עם יותר קשרים מקצועיים (רישות) אשר עשויים לסייע להם, לטעת בהם ביטחון ולהפחית את הסיכון והעלויות הכרוכים בהקמת עסק חדש. היכרותם המוקדמת עם גורמים שעימם עבדו בעבר מאפשרת להם לנצל קשרים אלו לטובת שיווק אפקטיבי, כאשר חלקם אף עשויים להפוך להיות הלקוחות הראשונים של העסק. היתרונות של קבוצה זו, בהשוואה ליזמים צעירים יותר, הם הידע שצברו והניסיון הטכני, התעשייתי והניהולי שלהם (Weber & Schaper, 2004). דבר זה נובע מכך, שהדורות הצעירים יותר נולדו לתוך עידן מתקדם, דיגיטלי, ואילו רבים מן היזמים הוותיקים חוו את התעשייה המסורתית. מנגד, הם מתמודדים עם חסמים, כמו רמה בריאותית נמוכה יותר ביחס לכלל האוכלוסייה, שעלולה לבוא לידי ביטוי בתפוקה נמוכה ובאנרגיה פחותה (Weber & Schaper, 2004). אולם ביחס לקבוצת השווים (בני גיל 65 ומעלה), העצמאים בגיל זה נמצאים לרוב בכושר פיזי טוב יותר. מאפיין נוסף, המבחין בין העצמאים בגיל מבוגר לחבריהם הלא-עצמאים בגיל מבוגר הוא רמת התמיכה המשפחתית הגבוהה יותר (Weber & Schaper, 2004).

מאפייני הדמוגרפיה של עצמאים בגיל זיקנה, המתוארים כאן, נבחנו בעבודת מחקר זו בהקשר לתיאוריות המשיכה והדחיפה שהוזכרו קודם לכן. בהתאם לכך, ניתן לצפות, כי ככל שתוחלת החיים עולה ואיכות החיים עולה במקביל – הודות למערכת בריאות מתקדמת ויתר מודעות – צומחים עסקים רבים יותר בקרב עובדים לאחר גיל פרישה, שלהם כוונות יזמיות. הסיבות לכך טרם נבדקו לעומקן בישראל, אולם ניתן לשער שהן נעוצות בגורמים אחדים, בעיקר מנטליים. לדוגמה, עובדים אלו מרגישים שיש להם מה לתרום לעצמם ולסביבה וחלקם מגשימים חלומות שנזנחו בהיותם צעירים ונדחו לעתיד (שפירא בר אור ודורון, 2012). בנוסף לכך, הקמת עסק לאחר הפרישה מיוחסת לעובדה שבגילים אלו יש ליזמים יותר משאבים חומריים וזמן פנוי (Van Solinge, 2015) והתגמול הכספי לא נמצא כמניע חשוב בהקמת העסק (Grosman & Wilmink, 2017). למעשה, העובדה כי מרבית העצמאים בגיל זיקנה כבר אינם מטופלים בילדים שצריך לפרנס מפחיתה מהם את הנטל המנטלי והכלכלי הכרוך בכך ומאפשרת להם לעסוק במושא תשוקתם. מאותה סיבה הם גם יותר פנויים לנטילת סיכונים. בנוסף לכך, מחקרים אחדים מעידים על הקשר החיובי בין עבודה בגיל מאוחר לשיפור הבריאות ואיכות החיים (Schøtt et al., 2017). כל אלו עשויים ללמד על פתיחת עסק עצמאי בגיל זיקנה כאקט של בחירה. מתוך סקירה זו ניתן להניח, כי עצמאים רבים בגיל מבוגר הם עצמאים מבחירה, בזכות גורמים שונים, כמו ניסיון מצטבר מעבודות קודמות, צמיחה בקרב כלכלת נותני השירותים והנכונות הגוברת מצד חברות מסוימות להעסיק פרילנסרים שעובדים מהבית, מה שמאפשר עלויות פחותות להקמת עסק בקרב יזמים אלה (Grosman & Wilmink, 2017).

לעיתים, מצבים מסוימים, למשל כאשר קיימת אפליה על רקע גיל במקום העבודה וגם סטיגמות, המזוהות עם עובדים מבוגרים ומבודדות אותם חברתית ומקצועית ממעגל העבודה, דוחפים את העובדים להפוך לעצמאים עוד בטרם הגיעם לגיל פרישה (Kibler et al., 2015). סיבות נוספות נעוצות ביוקר המחיה, בתוחלת החיים שעולה לצד קצבת פנסיה שמצטמצמת או כלל לא קיימת, ומאלצים גמלאים למצוא מקורות הכנסה נוספים.

המדיניות הממשלתית בתחום היזמות המאוחרת

מכיוון ששאלות המחקר הנוכחי עוסקות בסיכויי ההצלחה של עסקים שנפתחו בגיל זיקנה ובתפקיד המדינה בהצלחתם, מן הראוי להידרש גם למדיניות הרווחת בארץ ובעולם בנושא זה. את החשיבות שיש לייזום וליישום מדיניות בנושא זה אפשר להסביר באמצעות דבריו של הכלכלן פיטר פטרסון (Brahs, 2001, 1) שאומר: "אם מדינות מפותחות לא ישנו את מדיניותן, ההזדקנות הדמוגרפית תדכא בעוצמה כה רבה הן את החיסכון הפרטי והן את הציבורי, עד כי הכלכלות החזקות בעולם עלולות לצפות בשיעורי חיסכון לאומיים שליליים" (תרגום המחברים).

בין המדינות הנדיבות בעולם ניתן למצוא את אוסטריה, איטליה, צרפת וגרמניה, הן בשיעור הקצבאות ביחס לתמ"ג והן בנדיבות לנפש (Tepe & Vanhuysse, 2009). מדינות אלו מאופיינות בשיטת ממשל פוליטית-כלכלית שמרנית ובמרחבי שליטה של תאגידים גדולים, המבוססים על משא ומתן בין העובדים ומעבידיהם. עם זאת, תוכניות להכשרה ולפיתוח עסקי של קבוצת היזמים הזקנים הן נדירות ביותר ברוב מדינות אירופה, אך יש גם מקרים יוצאי דופן. בהולנד, לדוגמה, פתיחת עסק עצמאי לאחר קריירה בשכר היא תופעה די נפוצה ומשמשת כתקופת מעבר בין מצב תעסוקה כשכיר לפרישה מלאה. המדינה מעניקה תמריץ באופן של השלמת הכנסה מלאה ליזמים מעל גיל 50 למשך שישה חודשים, ולאחר מכן השלמת הכנסה יחסית למשך שנתיים (Damman & van Solinge, 2018; Grosman & Wilmink, 2017). ביפן קיימות תוכניות בנושא יזמות אשר מתמקדות בקבוצה זו, והממשלה מעניקה ליזמים מבוגרים סיוע פיננסי וסבסוד לכל החיים (Murakami et al., 2018). למרות מיעוט תוכניות הסיוע ליזמים מבוגרים, על פי נתוני ה-OECD לשנת 2018, שיעור העצמאים המבוגרים הוא הגבוה ביותר ביחס לקבוצות מוחלשות אחרות, כגון נשים (OECD, 2019). ממוצע שיעור העצמאים באירופה למבוגרים הוא כ-18%, לעומת כתשעה וחצי אחוזים בקרב נשים ושישה וחצי אחוזים בקרב צעירים. שיעורי העצמאים המבוגרים הגבוהים ביותר הם ביוון ובאיטליה (כ-42% אחוזים וכ-24% אחוזים בהתאמה), אולם בשתי מדינות אלו לא נמצאו אזכורים לתוכניות ייעודיות לאוכלוסייה זו. המדינה השלישית בעלת שיעור גבוה של עצמאים מבוגרים (25%) היא ספרד, שבה חלה התעוררות בנושא המדיניות בהקשר לנושא זה: ב-2018 למשל, חל שינוי משמעותי בנוגע לתנאי הפרישה של עצמאים ובגיל פרישה הם זכאים לקבל את כספי הפנסיה הציבורית שלהם גם אם הם ממשיכים לעבוד ולהעסיק עובדים.

התרומה של המדינה להצלחתם של עצמאים בגיל זיקנה נותחה באמצעות בחינת ההשערות הבאות, תוך אבחנה בין מדינות נדיבות יותר למדינות נדיבות פחות. בהתאם לכך, פותחו ההשערות הבאות:

1. **במדינות שבהן יש תוכניות לעידוד ולתמיכה ביזמות אצל מבוגרים – שיעור היזמות בקרב מבוגרים יהיה הגבוה ביותר וכך גם מידת הצלחתם.**
2. **ככל שרמת הנדיבות במדינה גבוהה יותר – המוטיבציה של היזם המבוגר לפתיחת עסק נעוצה בגורמי משיכה.** השערה זו מבוססת על ההנחה, שיזם במדינה כזו בוחר להקים עסק, על אף שניתנים לו די משאבים ליהנות מחיי פרישה בתנאים טובים, והוא עושה זאת מסיבות של משיכה, כגון הגשמת חלומות, מימוש עצמי, תחושת שייכות ואתיקת עבודה.
3. **ככל שרמת הנדיבות במדינה נמוכה יותר – המוטיבציה לפתיחת עסק נעוצה בגורמי דחיפה.** השערה זו מבוססת על ההנחה, שיזם קשיש במדינה כזו נדחף להקים

עסק מתוך אילוצים שונים, כגון פנסיה שאינה מספקת. במדינות פחות נדיבות יש לשער כי תימצאנה יותר תוכניות לתמיכה ביזמות בקרב מבוגרים, הן כפיצוי על היעדר הנדיבות והן כמענה לשיעור גבוה יותר של עצמאים בגילים אלו.

מתודולוגיה

מקור הנתונים

העבודה שמוצגת בפרק זה התמקדה במחקר השוואתי בין מדינות והסתמכה על הסקר החברתי של ISSP לשנת 2015 בנושא אוריינטציה תעסוקתית.

אוכלוסיית המחקר

כדי להתאים את מקור הנתונים בצורה המיטבית ביותר לנושא ולשאלות המחקר, נכללו במחקר רק אותן מדינות שעבורן ניתן היה למצוא נתונים לגבי שיעור הנדיבות בהן, ו/או שבהן קיימות תוכניות לעידוד ולתמיכה בעצמאים בכלל, ובעצמאים ותיקים בפרט. לאחר ניפוי זה נותרו 32 מדינות, ו–2,596[57] מקרים סך הכול: 241 עצמאים צעירים (בגילי 20–29), 1,872 עצמאים בגילי הביניים (30–59) ו–466 עצמאים ותיקים (בגילי 60 ומעלה).

משתני המחקר

לצורך בדיקת ההשערות הנ"ל נבחנה אוכלוסיית המחקר על פי מספר משתנים כמפורט במחקר של בסטר (2021). להלן סקירת המשתנים באופן כללי:

- משתנים הבוחנים את אופי העסק: מספר העובדים בעסק ומועד הקמת העסק (האם נפתח עסק עצמאי בחמש השנים האחרונות). כיוון שלא נמצא מספר מקרים מספק כדי להתמקד ביזמים שפתחו את העסק בגיל מבוגר (בחמש השנים האחרונות לפני ביצוע הסקר), בחלק מההשערות הגדרת המשתנה מבוססת על כלל העצמאים בגיל המבוגר.
- משתנים המודדים דחיפה או משיכה להקמת עסק: סבירות לשינוי סטטוס או מקום עבודה בהינתן האפשרות (דחיפה), רכישת הכשרה עדכנית לשיפור מיומנויות ורמת השכלה (משיכה), חשיבות ערך העצמאות, חשש לאבד עבודה וכיו"ב.
- משתנים נוספים ברמת הפרט, שמצביעים על מאפייני הון אנושי, כמו השכלה ותחומי עיסוק, מאפיינים משפחתיים, תפיסות ועמדות, לצד משתנים שנלקחו ממקורות של ה–OECD והוטמעו בנתוני ה–ISSP כדי לאמוד את השפעתם של

57 בדיקת השערה מספר 3 כללה גם את מי שאינו עצמאי, על כן האוכלוסייה היא בגודל של 15,528 מקרים בסך הכול: 2,574 צעירים, 10,290 בגילי ביניים ו–2,664 ותיקים.

נדיבות מדינתית על תוכניות עידוד ליזמות (לפירוט מלא ראו פרק השיטה של עבודת המחקר [בסטר, 2021]).

שיטת המחקר

השלב הראשון של הניתוח עסק בקיבוץ המשתנים למספר מצומצם, הקרוב למאפיינים התיאורטיים שצוינו בסקירת הספרות. לשם כך נעשה שימוש בשיטת ה-Latent Class Analysis (LCA)[58] בניסיון להבחין בין הנדגמים לפי משתני הדחיפה והמשיכה. הרציונל לביצוע ניתוח זה נבע מהניסיון לבחון את ההנחה, כי לא ניתן להסתפק בהפרדה דיכוטומית בין אנשים שפתחו עסק רק ממניעי משיכה לבין אנשים שפתחו עסק רק ממניעי דחיפה. שיטת ניתוח זו מאפשרת לבחון האם, לעיתים, המניעים לפתיחת עסק יכולים להיות מבוססים על שילוב של גורמי משיכה ודחיפה בו-זמנית עם דומיננטיות לאחד המניעים. לאחר מכן, שיטת המחקר התבססה על מודל של רגרסיה לינארית מרובת משתנים (Goodman, 2002; Masyn, 2013).

מניתוח זה עלה, כי קיימת קבוצה אשר לפי ציון הערכים של המשתנים ניכר שמרבית משתתפיה רואים את העצמאות בעבודה כמרכיב חשוב בעבודתם. ישנה גם קבוצה אחרת אשר לפי ציון הערכים בה ניכר שמרבית משתתפיה רואים את מרכיב הפרנסה כגורם העיקרי והחשוב בעבודתם, בנוסף למאפיין העצמאות.

לוח 1. הסתברות כל משתנה להשתייך לקבוצה 1 או 2 בשיטת LCA

קבוצה	העצמאות חשובה	מקור הפרנסה חשוב
תיאור המשתנה		
חשיבות לעבודה עצמאית	0.77	0.87
נטייה לחפש עבודה חדשה	0.54	0.97
פחד לאבד מקום עבודה	0.20	0.56
רצון לשנות את מקום העבודה	0.40	0.92
	40.9%	59.1%

מקור הנתונים: ISSP, 2015.

בלוח 1 ניתן לראות, שהנדגמים נחלקים לשתי קבוצות. לנדגמים בשתי הקבוצות הסתברות גבוהה לציון החשיבות של עבודה עצמאית. בניגוד לכך, הגורמים המבחינים בין הקבוצות הם הרצון לשנות מקום עבודה, הנטייה לחיפוש עבודה חדשה והפחד מאיבוד מקום העבודה.

58 בניתוח LCA נבדקת מידת ההתאמה של המודל ביחס לנתונים, והמודל המתאים ביותר נבחר בדרך כלל באמצעות מדד BIC.

על פי הבדלים אלו סווגה הקבוצה הראשונה כמדגישה בעיקר את העצמאות, בעוד שהקבוצה השנייה משלבת במניעיה את העצמאות ביחד עם מקור הפרנסה. בלוח 1 רואים, כי כ-40% מהנדגמים בני ה-60 ומעלה שייכים לקבוצה התופסת את העצמאות כמרכיב חשוב, וכ-60% מהם שייכים לקבוצה התופסת גם את העצמאות וגם את מקור הפרנסה כמרכיבים חשובים.

לבדיקת השערות 2 ו-3, המבוססות על מניעי משיכה ודחיפה ברמת הפרט ושייכות למדינה, מפאת ריבוי המשתנים, קובצו השאלות הרלוונטיות בסקר ה-ISSP ונוצרו משתנים לגורמי משיכה ומשתנים לגורמי דחיפה.

ממצאים

בחלקו הראשון של פרק זה מובאים נתונים וממצאי המחקר לפי משתנים תלויים, שנבחרו כדי לבדוק את השערות המחקר, ומשתנים בלתי תלויים, הכוללים את מאפייני הפרט, שייכות למדינה ומדיניות, לסיוע בניתוח ההסקתי. בחלקו השני של הפרק מוצגות תוצאות הניתוח ההסקתי לגבי כל אחת משלוש השערות המחקר.

מבחינת הסטטיסטיקה התיאורית (להלן לוח 2), מבין שלוש ההשערות שנחקרו בעבודה זו, נמצאה תמיכה בעיקר להשערות 2 ו-3. באופן ייחודי, בהשוואה בין שיעורי היזמות בקרב קבוצות הגיל השונות ניתן לראות, כי שיעור העצמאים הוותיקים ביחס לכלל העובדים הוותיקים הוא יותר מכפול משיעור העצמאים הצעירים (ביחס לכלל העובדים הצעירים): 16.8% עצמאים ותיקים לעומת 7.5% עצמאים צעירים בלבד. שיעור העצמאים בגיל הביניים אף הוא נמוך משיעור העצמאים הוותיקים. עם זאת, כאשר מוסיפים את משתנה פתיחת העסק בחמש השנים האחרונות ("ותק יזמי") אין הבדל רב בין כל קבוצות הגיל, כאשר לגיל הביניים יש יתרון. מדוע עולה שיעור העצמאים הוותיקים לאחר גיל הפרישה במדינות רווחה, שמאפשרות ליהנות מחיי פרישה בתנאים טובים? הנחת היסוד בבסיס השערה מספר 2 היא, שהסיבות להקמת עסק בגיל זיקנה נעוצות במניעי בחירה, כגון הגשמת חלומות, מימוש עצמי ותחושת שייכות. במדינות נדיבות נמצא יותר ותיקים שהקימו עסק ממניעים אלו (מניעי משיכה) מאשר ותיקים שהקימו עסק כתוצאה של היעדר הזדמנויות תעסוקתיות אחרות (מניעי דחיפה). מנגד, בהשערה מספר 3, על פיה במדינות פחות נדיבות נמצא יותר עצמאים בגיל זיקנה שנאלצו להקים עסק בסמוך או אחרי גיל הפרישה ממניעי דחיפה, נמצא הבדל מובהק בין עצמאים ותיקים לעצמאים צעירים.

לוח 2. סטטיסטיקה תיאורית למשתנים תלויים

	צעירים 29–20	גילי ביניים 59–30	ותיקים 99–60	מובהקות
משתנה תלוי השערה מספר 1				
שיעור עצמאים (אחוזים)	7.5%	13.22%	16.82%	***
שיעור עצמאים שפתחו עסק בחמש השנים האחרונות	9.4%	8.63%	10.55%	**
* מספר המקרים	2,574	10,290	2,664	
משתנה תלוי השערה מספר 2 – משיכה				
חשיבות גבוהה לעבודה עצמאית (לא חשוב=0, חשוב=1)	78.84%	82.96%	83.05%	
אין נטייה לחפש עבודה חדשה (כן=0, לא=1)	70.12%	77.83%	86.27%	***
אין פחד לאבד מקום עבודה (יש=0, אין=1)	33.61%	37.66%	56.65%	***
משתנה תלוי רציף				
מניעי משיכה להקמת עסק	0.05	−0.01	0.01	
	(1.03)	(0.99)	(0.99)	
משתנה תלוי השערה מספר 3 – דחיפה				
מניעי דחיפה להקמת עסק	−0.27	−0.06	0.40	
	(1.00)	(1.00)	(0.89)	
* מספר המקרים	241	1,872	466	
טעות תקן בסוגריים				
*** p<0.05 ** p<0.01 "* p<0.001"				

מקור הנתונים: ISSP, 2015. סטיית תקן בסוגריים.

מספר המקרים ביחס להשערה מספר 1 שונה מכיוון שמקור האוכלוסייה כולל את כלל העובדים ולא רק עצמאים.

בחינת השערה מספר 1

השערה מספר 1 בוחנת את השפעת מאפייני המדיניות על שיעור העצמאים הוותיקים בכלל, ואלו שפתחו את העסק בחמש השנים האחרונות בפרט, באמצעות שני משתנים תלויים: האם הנדגם עצמאי, והאם לנדגם ותק יזמי של לפחות חמש שנים. על פי מדד זה ניתן לבודד את העצמאים בגיל השלישי שפתחו עסק בסמוך לגיל הפרישה. בשיטת הרגרסיה הלינארית נותחו ממצאים באמצעות שני מודלים (ראו לוח מספר 2). מודל מספר 1 גולמי, נקי ממאפייני פרט, ומודל מספר 2 כולל את מאפייני הפרט.

בשני המודלים לא ניתן לאשש את ההשערה לפי ניתוח זה. כלומר, לא נמצא קשר מובהק בין נדיבות המדינה לריבוי העסקים העצמאיים בקרב ותיקים. כמו כן, לא נמצא קשר מובהק בין הימצאותן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב הגיל השלישי, לריבוי עסקים בגילים אלו. גם כאשר נותחו הממצאים בקרב אוכלוסיית יזמים מבוגרים, שעסקיהם נפתחו בחמש השנים האחרונות, לא נמצא קשר בין המשתנים הנ"ל.

לוח 3. השערה 1 – מקדמי רגרסיה לניבוי סיכוי להקמת עסק עצמאי בקרב ותיקים באופן כללי ובחמש השנים האחרונות, תוך התייחסות לתוכניות תמיכה ולנדיבות המדינה

שם המשתנה	עסק עצמאי		עסק חדש (עד חמש שנים)	
מודל	(1)	(2)	(1)	(2)
רמת הנדיבות	0.00	−0.00	*0.00	−0.00
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
תוכנית למבוגרים	−0.04	−0.04	−0.01	−0.02
	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.01)
מגדר	*−0.05	*−0.04	−0.02	−0.01
	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.01)
חותך	***0.15	**0.21	0.04	0.06
	(0.04)	(0.07)	(0.03)	(0.05)
N	1536	1536	1572	1572
R-sq	0.010	0.040	0.006	0.054
טעות תקן בסוגריים *** p<0.05 ** p<0.01 =" "p<0.001				

מקור הנתונים: ISSP, 2015.

בחינת ההשערות על מניעי משיכה ודחיפה ברמת הפרט ושייכות למדינה

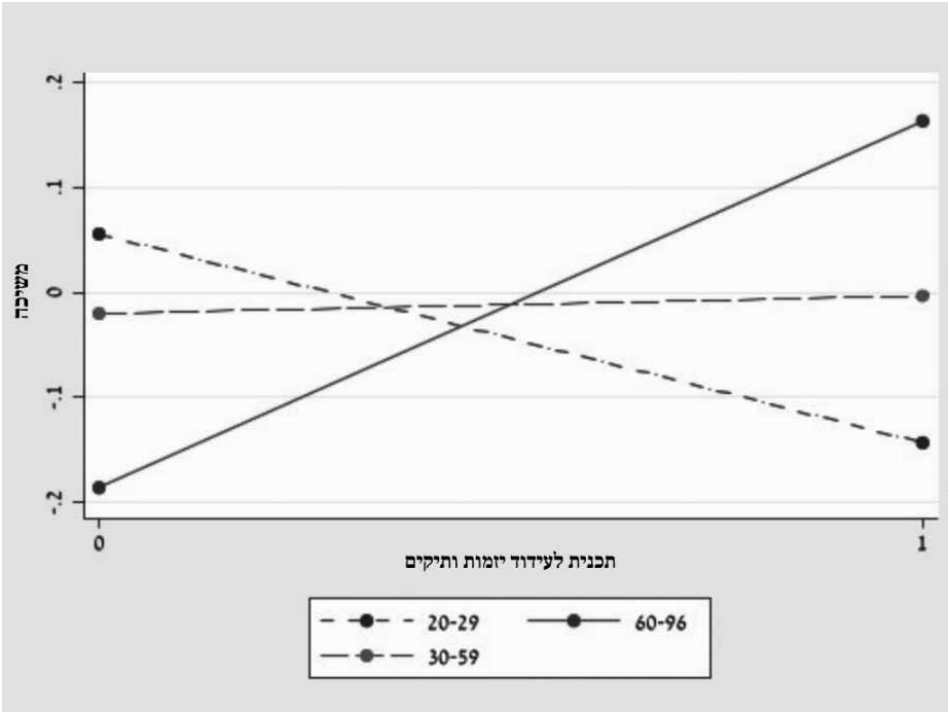
השערה מספר 2

לצורך בדיקת השערה זו במובן של הקמת עסק ממניעים של בחירה, נבדקה ההשפעה על האינטראקציה בין קבוצות הגיל ומשתני נדיבות המדינה לתוכניות לתמיכה ביזמות בפיקוח על מאפייני הפרט הנ"ל ושייכות למדינה. אותו הניתוח נערך שנית כאשר להתניות נוספה הגבלה לעסקים שנפתחו בחמש השנים האחרונות.

מהניתוח עולה, כי במדינות שבהן ניתנת תמיכה ביזמות לעצמאים ותיקים, הפער בשיעור העצמאים הוותיקים לעומת מדינות ללא תמיכה עולה בצורה משמעותית. לעומת

זאת, שיעור היזמות בקרב קבוצת גיל הביניים נותר כמעט ללא שינוי, ואילו בקרב הצעירים הוא הפוך. ניתן לראות זאת בתרשים מספר 1, לפיו במדינות שבהן אין עדות לתוכניות לתמיכה ביזמות עבור ותיקים, שיעור הוותיקים אשר נמשכו להקמת עסק עצמאי ממניעי משיכה נמוך מזה של קבוצת העצמאים הצעירים והעצמאים בגיל הביניים. לעומת זאת, במדינות שבהן יש עדות לתמיכה ביזמים ותיקים, רמת המשיכה בקרב גיל הביניים דומה לזו של מדינות שבהן אין עדות לתמיכה, אולם ניכרת השפעה דרמטית על קבוצת הוותיקים ועלייה בשיעורי פתיחת עסק ממניעי משיכה. לאור ממצא זה, ניתן לאשש את ההשערה, כי ככל שרמת הנדיבות במדינה גבוהה יותר, המוטיבציה של היזם המבוגר לפתיחת עסק נעוצה בגורמי משיכה. עם זאת, בהגבלת הניתוח לעסקים שנפתחו בחמש השנים האחרונות לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות הגיל באף אחד מהמודלים.

תרשים 1. ערכים מנובאים לגורמי משיכה להקמת עסק עצמאי, לפי קבוצות גיל וקיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב קשישים



מקור נתונים: ISSP, 2015, OECD, 2019.

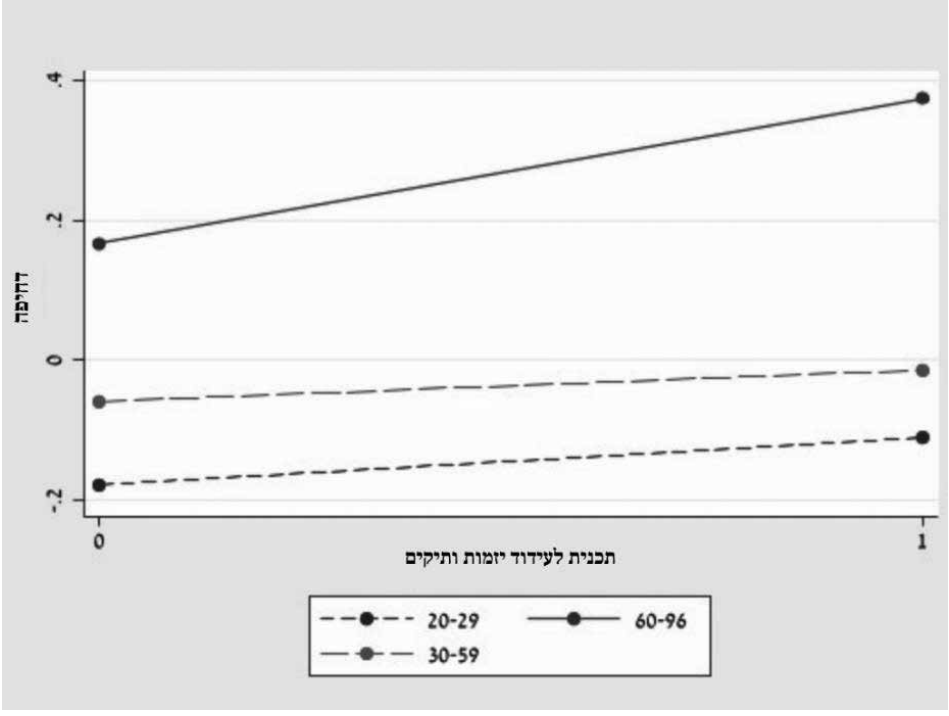
משתני פיקוח נוספים: מגדר, בגרות מלאה, תעודה, לימודים גבוהים, שירותים, חקלאות, מלאכה, כללי, רווקים/פרודים, בזוגיות, הורים לפעוטות, הורים לילדים עד 17, בן/ת זוג עובד/ת.

R-sq = 0.051

השערה מספר 3

בניתוח הממצאים בשיטת הרגרסיה הלינארית להשערה מספר 3, לפיה במדינות פחות נדיבות המוטיבציה להקמת עסק נעוצה במניעי דחיפה, נמצאה אינטראקציה בין משתני נדיבות המדינה לתוכניות לעידוד יזמות בקרב ותיקים וקבוצות הגיל השונות. כשמודדים את האינטראקציה בין קבוצת הגיל לרמת נדיבות המדינה ולתוכניות לעידוד יזמות בגיל מאוחר, מתחדדים ההבדלים בין צעירים לוותיקים. בהינתן סיוע ליזמים ותיקים, שיעור העצמאים הוותיקים עולה, אולם עדיין מדובר בעצמאות המזוהה עם גורמי דחיפה. לעומת זאת, שיעור העצמאים בקרב יתר קבוצות הגיל כמעט שאינו משתנה. ניתן לראות את השפעת האינטראקציה בתרשים 2, שבו נראה כיצד שיעור העצמאים, בכל הגילים, שפתחו עסק ממניעי דחיפה, עולה במדינות שבהן יש תוכניות תמיכה בעסקים של ותיקים, כאשר העלייה המשמעותית ביותר היא בקרב העצמאים הוותיקים.

תרשים 2. ערכים מנובאים לגורמי דחיפה להקמת עסק עצמאי, לפי קבוצות גיל וקיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב מבוגרים



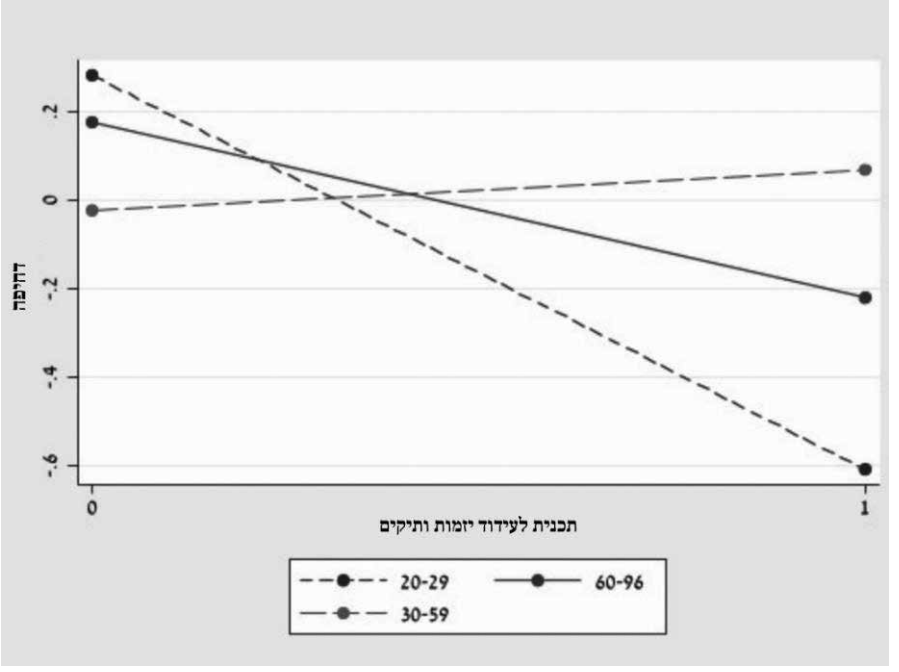
מקור נתונים: ISSP, 2015 OECD, 2019.

משתני פיקוח נוספים: מגדר, בגרות מלאה, תעודה, לימודים גבוהים, שירותים, חקלאות, מלאכה, כללי, רווקים/פרודים, בזוגיות, הורים לפעוטות, הורים לילדים עד 17, בן/ת זוג עובד/ת.

R-sq = 0.179

כאשר ניתוח הממצאים בוצע בשיטת הרגרסיה הלינארית להשערה מספר 3, תוך הגבלה לעסקים שהוקמו בחמש השנים האחרונות, הפער בין קבוצת העצמאים הוותיקים שפתחו עסק ממניעי דחיפה ליתר קבוצות הגיל גדל. בניתוח שכלל גם את משתני הנדיבות ותוכניות סיוע ליזמים ותיקים, נמצאו הבדלים מובהקים רק בין קבוצת העצמאים הוותיקים לעצמאים בגיל הביניים. כמו כן, במדינות שבהן ניתנת תמיכה לעצמאים ותיקים, יורד שיעור העצמאים בגיל זה ממניעי דחיפה (לטובת מניעי משיכה לעצמאות). ממצא זה מחזק הן את השערה 2 והן את השערה 3, לפיהן ככל שרמת הנדיבות במדינה נמוכה יותר המוטיבציה לפתיחת עסק נעוצה בגורמים שדחפו את היזם ביחס ליתר היזמים. זהו הניתוח הרלוונטי והחשוב ביותר לאישוש ההשערה ביחס לוותיקים שפתחו את העסק שלהם סמוך לגיל הפרישה. ניתן לראות זאת בתרשים מספר 3, שבו שיעור העצמאים ממניעי דחיפה בקבוצת הוותיקים (הקו המלא) יורד בהינתן תמיכה ליזמות בגיל זה. הסבר אפשרי לכך הוא, כי הקמת עסק על ידי היזם הוותיק קשורה במניעי משיכה הודות לתוכניות התמיכה.

תרשים 3. ערכים מנובאים לגורמי דחיפה להקמת עסק עצמאי לפי קבוצות גיל וקיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב קשישים – לעסקים שנפתחו בחמש השנים האחרונות



מקור נתונים: ISSP, 2015 OECD, 2019.

משתני פיקוח נוספים: מגדר, בגרות מלאה, תעודה, לימודים גבוהים, שירותים, חקלאות, מלאכה, כללי, רווקים/פרודים, בזוגיות, הורים לפעוטות, הורים לילדים עד 17, בן/ת זוג עובד/ת.

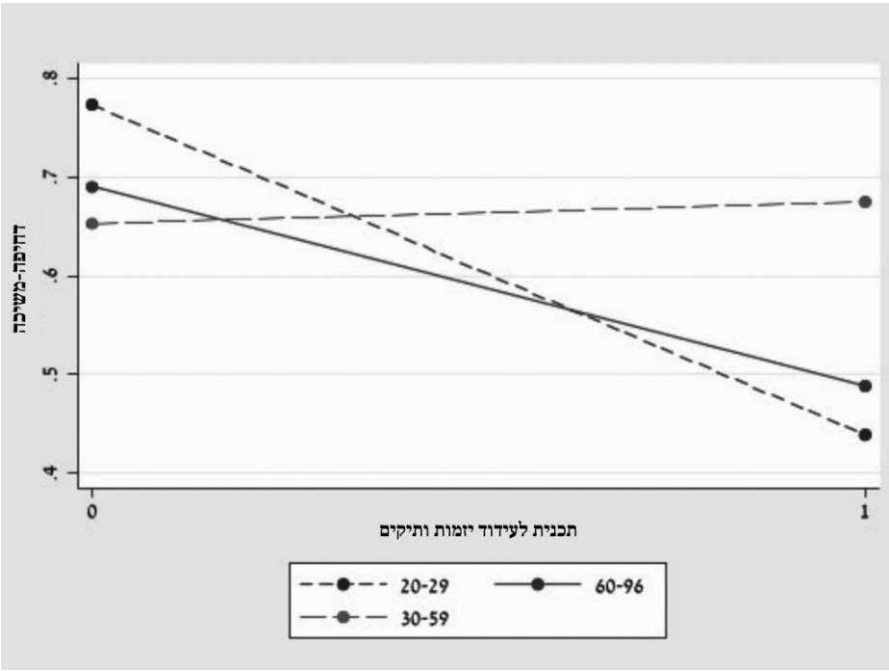
R-sq = 0.134

הניתוח שמוצג בתרשימים 2 ו–3 יוצא מנקודת הנחה, שמאפייני הדחיפה והמשיכה הם בלתי תלויים זה בזה. אולם ניתן לבדוק אם הנחה זו מקבלת תמיכה אמפירית באמצעות הנתונים, זאת על ידי המשתנים שנבנו באמצעות שיטת ה–LCA (משתנה ה"עצמאות חשובה" ומשתנה "מקור הפרנסה חשוב"). השיטה מאפשרת ליצור משתנה אחד, גורם דחיפה–משיכה, שמאפיין את דפוסי הנטייה של כל נדגם להימשך לעצמאות כתוצאה ממניעי דחיפה ומשיכה בו–זמנית. בניתוח ה–LCA, שתואר בפרק השיטה, נמצא כי ניתן להבחין בין נדגמים שפתחו עסק עצמאי, בעיקר כי גורם המשיכה (כלומר, עבודה עצמאית מאוד חשובה להם), לעומת גורם הדחיפה, היה משמעותי עבורם, לבין נדגמים שגם עבורם גורם המשיכה היה חשוב, אולם הם מגלים במידה רבה יותר נטייה לחפש מקור פרנסה אחר (לא ניתן לקבוע אם כשכירים או כעצמאים). מרבית הנדגמים (כ–60%) נמצאים בקבוצה השנייה (לפיה מקור הפרנסה חשוב יותר מעצמאות בעבודה). מכך ניתן להסיק, כי מרבית העצמאים מאופיינים גם על ידי הרצון לעבודה עצמאית לצד מוטיבציה לשנות את מקום עבודתם. בניתוח זה המשתנה התלוי הוא דיכוטומי ומנבא את הסיכוי לדווח גם על דחיפה וגם על משיכה. זאת לעומת השתייכות לקבוצה שבה רק המשיכה מעצבת את הבחירה להיות עצמאי.

בניתוח הממצאים בשיטת הרגרסיה הלינארית נמצא, כי עצמאים מבוגרים משתייכים פחות לקבוצה של "גם וגם". מכך ניתן להסיק, כי מניעי הדחיפה להקמת עסק דומיננטיים יותר אצל מבוגרים, בעוד שצעירים מהם משתייכים לקבוצה שעבורה שני המשתנים משמעותיים. המודל הטוב ביותר להסבר התופעה מבחינת השונות הוא מודל אשר על פיו שתי קבוצות הגיל (עצמאים בני 20–29 ועצמאים בני 30–59) שונות במאפיין הדחיפה–משיכה מבני 60 ומעלה, כאשר הפער בין מבוגרים לצעירים בגילי 20–29 גדול יותר ועומד על חצי סטיית תקן.

כאשר הניתוח הוגבל לחמש השנים האחרונות (רק מי שבוותק של חמש שנים ומטה), ההבדלים בין קבוצות הגיל התקהו ונותרו מובהקים רק בהשוואה בין עצמאים ותיקים לעצמאים בגיל הביניים. זאת לפי מודל הכולל את מאפייני הפרט ומודל הכולל גם את מרכיבי הנדיבות ותוכניות הסיוע במדינות. תרשים מספר 4 (בעמ' הבא) מציג מגמה דומה מאוד לזו שהוצגה בתרשים מספר 3, על פיה שיעור העצמאים שמאופיינים יותר על ידי מתן חשיבות לעבודה כמקור הכנסה בקבוצת הוותיקים (הקו יורד) בהינתן תמיכה ליזמות בגיל זה. מכך ניתן להסיק, כי בהינתן תוכניות סיוע יש יותר עצמאים ותיקים שפותחים עסק ממניעי בחירה מאשר ממניעי דחיפה.

תרשים 4. ערכים מנובאים לגורמי דחיפה ומשיכה להקמת עסק עצמאי, לפי קבוצות גיל וקיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב קשישים



מקור נתונים: OECD, 2019 ,ISSP, 2015.

משתני פיקוח נוספים: מגדר, בגרות מלאה, תעודה, לימודים גבוהים, שירותים, חקלאות, מלאכה, כללי, רווקים/פרודים, בזוגיות, הורים לפעוטות, הורים לילדים עד 17, בן/ת זוג עובד/ת.

R-sq = 0.134

דיון

בפתח הדברים של פרק זה צוינה תופעת הזדקנות האוכלוסייה והשלכותיה על ריבוי עסקים עצמאים בקרב בני 60 ומעלה. מספר לא מבוטל של מדינות החלו להכיר בערך הכלכלי והחברתי של מגמה זו ולתת מענה לעצמאים ותיקים באמצעות תוכניות לתמיכה ולעידוד יזמות. מכיוון שמדובר במגמה חדשה יחסית ובשל מיעוט המחקרים בנושא זה בארץ ובעולם (מרבית המחקרים עוסקים בשאלת התעסוקה בכלל וחסרה התייחסות ייחודית לעצמאות; Eppler-Hattab, 2022), מן הראוי לחקור באופן מעמיק עד כמה תוכניות אלו ישימות, מועילות ומותאמות לצרכים של קבוצת העצמאים הוותיקים. המחקר נפתח בבדיקת השערות המבוססות על הקשר בין מדיניות לשיעור העצמאים בגילים השונים. בהמשך, נבדקו השערות המחברות בין גיל, מאפייני פרט, נדיבות ומדיניות, תוך אבחנה בין עסקים

שקמו ממניעי משיכה או דחיפה. בעבודה זו הועלו השערות שהניבו מספר ממצאים אשר מצדיקים את המשך המחקר, גם אם חלק מההשערות לא אושש בניתוח הרגרסיה, כדוגמת השערה מספר 1, אשר בחנה את הקשר בין קיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב מבוגרים לשיעור יזמות גבוה יותר בקרבם. לכאורה, השערה זו לא זכתה לתמיכה, אולם יש לשער, כי הסיבה לכך נעוצה בסמיכות מועד המחקר לתופעה המדוברת, שכן לא ברור עדיין עד כמה תוכניות לעידוד יזמות של מבוגרים הן ישימות, מועילות ומותאמות לצרכיהם (נושא ראוי למחקר המשך מעמיק).

הממצאים המעניינים ביותר בעבודה זו הם אלו שעלו בניתוחי הרגרסיה להשערות 2 ו-3, שבהן שולבו משתנים שונים ברמת הפרט עם משתני נדיבות המדינה וקיומן של תוכניות לעידוד יזמות בקרב עצמאים מבוגרים. על פי הממצאים, שיעור העצמאים שפתחו עסק ממניעי משיכה עולה באופן דרמטי במדינות שבהן קיימות תוכניות לעידוד יזמות של מבוגרים. בכך אוששה ההשערה, כי ככל שרמת הנדיבות במדינה גבוהה יותר, המוטיבציה של היזם המבוגר לפתיחת עסק נעוצה בגורמים שמשכו אותו ביחס ליתר היזמים. אולם בהגבלה לעסקים שנפתחו בחמש השנים האחרונות – לא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות הגיל שהקימו עסק ממניעי משיכה. ייתכן שהסיבה לכך נעוצה בסמיכות המחקר לתחילת המגמה המדוברת, ובשנים הבאות ניתן יהיה להבחין בהבדלים מובהקים יותר. לפיכך מומלץ לערוך מחקר אורך, שיבדוק אינטראקציה בין נדיבות ותוכניות לעידוד יזמות בגיל מבוגר לבין שיעור העצמאים המבוגרים שפתחו עסק לאחר גיל 60. כשאותן אינטראקציות נבדקו בהשוואת עסקים שנפתחו ממניעי דחיפה נמצא, כי תוכניות תמיכה בעסקים של ותיקים מעלות באופן משמעותי את שיעור העצמאים הוותיקים ממניעים אלו (בעוד ששיעור העצמאים בקרב יתר קבוצות הגיל כמעט שאינו משתנה). ממצא זה עשוי להדגיש את החשיבות בפיתוח מדיניות סיוע ותמיכה לעצמאים ותיקים. כאשר הניתוח הוגבל לעסקים שנפתחו בחמש השנים האחרונות, נראה כי תוכניות הסיוע לוותיקים הורידו את שיעור העסקים שנפתחו ממניעי דחיפה כלפי מטה. הסבר אפשרי לכך הוא, שתוכניות הסיוע מעלות את המוטיבציה לפתיחת עסק (משיכה) ובכך מפחיתות את גורם הדחיפה להקמת עסק. גם למשתנה דחיפה-משיכה שנוצר על פי מודל LCA נערך ניתוח רגרסיה, לפיו נמצאה תמיכה לכך, כי מניעי הדחיפה להקמת עסק דומיננטיים יותר אצל ותיקים וכי בהינתן תמיכה מדינית נמצא יותר עצמאים ותיקים ממניעי בחירה מאשר דחיפה.

מגבלות המחקר

בנוסף למגבלה שהוזכרה כאן בעניין סמיכות המחקר לתופעה ולהשלכותיה, נתגלו מגבלות נוספות במהלך עבודת המחקר. הממצא האחרון לדוגמה, ייתכן שהוא הרלוונטי והחשוב ביותר לאישוש ההשערה ביחס למבוגרים מעל גיל 60, שפתחו עסק בחמש השנים האחרונות בסמוך לגיל הפרישה. ממצא זה אינו מספק מבחינה סטטיסטית, שכן מספרם של המבוגרים מעל גיל 60 בכל המדינות הוא 241 בלבד. מכיוון שחלה עלייה מתמדת בשיעור העצמאים בקבוצת הגיל הזו מומלץ לבחון, באמצעות מחקרים בעתיד, האם הם ינבאו תוצאות טובות יותר. מגבלה נוספת שליוותה את המחקר היא היעדר משתנים, בעיקר משתנים אובייקטיביים לגבי גובה הכנסה, שהיו מאפשרים אבחנות אובייקטיביות בין הקבוצות. חלק מהמשתנים שנמצא רלוונטי למחקר לא הופיע בכל המדינות שהשתתפו בסקר של ה-ISSP, לפיכך חל אילוץ לצמצם את מספר המדינות שעליהן התבסס המחקר. כמו כן, המחקר נעשה בנקודת זמן אחת (2015) וחסר המעקב אחר נתונים שנאספו על אודות אותם מקרים לאורך זמן, למשל שינויים בגורמי משיכה או דחיפה והשפעתם על סטטוס העבודה. לאור המגבלות הנ"ל עולה הצורך במחקר עתידי, שעוקב ומודד את תופעת היזמות העסקית בסמוך לגיל הפרישה, תוך רלוונטיות לגורמי משיכה ודחיפה והתייחסות לתוכניות עידוד וסיוע ייחודיות לקבוצה זו.

סיכום

מחקר זה נולד נוכח ההפתעה היחסית של ריבוי מספר העצמאים המבוגרים אשר פותחים עסק בסמוך לגיל הפרישה. בכלל, בכל הנוגע ליזמות, אין מספיק מחקרים שלוקחים בחשבון יזמות בגיל השלישי (Ratten, 2019), שכן יזמות מיוחסת לרוב לצעירים. נושא המדיניות כלפי יזמים ותיקים עלה במחקרים קודמים כגורם חשוב וחיוני לשילוב ותיקים ביזמות בפן המדיני והחברתי (שפירא בר אור ודורון, 2012; Grosman & Wilmink, 2017), אך לא נמדד כיצד זו משפיעה על הקמה או הצלחת עסק בגיל השלישי הלכה למעשה. במחקר זה, בזכות אינטראקציות בין משתני נדיבות ותוכניות לעידוד יזמות בקרב ותיקים לבין משתני הגיל, ניתן היה להראות כי קיימת השפעה חיובית של תוכניות סיוע לעצמאים ותיקים על נסיבות פתיחת העסק בקרב עצמאים אלו. הממצאים מראים, כי בהינתן סיוע לעצמאים ותיקים, שיעורם מבחירה עולה ושיעור העצמאים הוותיקים מדחיפה יורד. מכאן ניתן להסיק, כי קיים צורך ממשי במדיניות מותאמת לצרכיהם של יזמים ותיקים. לדוגמה, מדיניות שתמנף את יכולותיהם וכישוריהם של עצמאים ותיקים לצד הקניית כלים חדשים שיסייעו להם בהתאמת עסקיהם לרוח התקופה (למשל, בכל הקשור לעולם הדיגיטלי). לצד זאת, יש

להדגיש, כי היעדר נתוני אורך ומיעוט הנתונים ההשוואתיים על תוכניות סיוע מחזקים את החשיבות של מחקר מעמיק הסוקר את התוכניות הקיימות ומשווה בין מרכיבי המדיניות לבין שיעור הצלחתם של יזמים ותיקים, במקביל למניעי הקמת העסק שלהם.

אחת ההשלכות של עבודת המחקר היא ההכרה בחשיבות שעל מקבלי ההחלטות לייחס לפיתוח מדיניות ציבורית לעידוד יזמות עסקית בקרב אזרחים ותיקים. להלן מספר המלצות העולות בקנה אחד עם המלצות ממחקרים קודמים (Eppler-Hattab, 2022; Isele & Rogoff, 2014):

- הקמת מערך ייעוץ, אימון (coaching) והכשרה מותאמת ליזמים ותיקים ולצרכיהם הייחודיים לשם מינוף החוזקות שלהם וגישור על פערים.
- פיתוח תמריצים כלכליים לפתיחת עסק לאחר גיל הפרישה, כגון מענקים ומיסים מופחתים.
- בארגונים – זיהוי המוטיבציה של העובד המבוגר לפתיחת עסק קטן עוד לפני גיל הפרישה והענקת כלים למימוש הפוטנציאל במסגרת תוכניות הכנה וליווי לפרישה (מעין "מכינה" לשלב העצמאות אחרי פרישה).
- בארגונים – אימוץ הלך רוח של למידה לכל החיים כאמצעי לשימור יכולת תעסוקה לאורך כל חיי הקריירה ולמניעת פערים.
- באקוסיסטם העירוני – הקמת מרחבי פיתוח ייעודיים ליזמים ותיקים.

מקורות

בסטר, ש׳ (2021). *גידול במספר עצמאים ועסקים זעירים לצד הזדקנות האוכלוסייה: סוגיות לגבי מידת ההצלחה, תוך התייחסות לגורמי משיכה/דחיפה, מדיניות והשוואה לעסקים של צעירים*. עבודה לקבלת תואר "דוקטור", אוניברסיטת חיפה.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2017). *הסקר החברתי של הלמ"ס לשנת 2017*.

שפירא בר אור, ר׳ ודורון, י׳ (2012). *פרויקט עו"ז: עוצמה לזקנים*. נייר עמדה מספר 2, יזמות עסקית בזיקנה.

Arum, R., & Müller, W. (2004). ***The return of self-employment: A cross-national study of self-employment and social inequality*****. Spring 2004 publication.**

Brahs, S. J. (2001). Public policy implications of the world's ageing populations. The Geneva Papers on Risk and Insurance. ***Issues and Practice, 26*****(1), 105-113.**

Damman, M., & van Solinge, H. (2018). ***Self-employment among older individuals in the Netherlands*****. Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI).**

Dawson, C. J., & Henley, A. (2009). ***Why do individuals choose self-employment*****? IZA Discussion Paper No. 3974.**

Eppler-Hattab, R. (2022). From lifelong learning to later life self-employment: A conceptual framework and an Israeli enterprise perspective. ***Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 16*****(6), 948-966.**

Goodman, L. A. (2002). ***Latent class analysis: The empirical study of latent types, latent variables and latent structures*****. Applied latent class analysis, 3-55.**

Grosman, K., & Wilmink, F. (2017). ***Contextualizing entrepreneurship: Getting to know the elderly entrepreneur who started out of unemployment*****. Master's Programme in Entrepreneurship & Innovation Lund University.**

Isele, E., & Rogoff, E. G. (2014). Senior entrepreneurship: The new normal. ***Public Policy & Aging Report*****,** ***24*****(4), 141-147.**

Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. (2015). Can social exclusion against "older entrepreneurs" be managed? ***Journal of Small Business Management*****,** ***53*****, 193-208.**

Lin, Z., Picot, G., & Compton, J. (2000). The entry and exit dynamics of self-employment in Canada. ***Small Business Economics*****, 15, 105-125.**

Masyn, K. E. (2013). Latent class analysis and finite mixture modeling. In D. Todd Little (Ed.), ***The Oxford Handbook of Quantitative Methods in Psychology: Vol. 2: Statistical Analysis*****, Oxford Library of Psychology.**

Müller, W., & Arum, R. (2004). The reemergence of self-employment: ***A comparative study of self-employment dynamics and social inequality.*** **Princeton University Press.**

Murakami, Y., Kodama, N., & Higuchi, Y. (2018). Estimates of the future number of companies by region. ***Public Policy Review, 14*****(1), 81-114.**

OECD (2017). ***Entrepreneurship at a glance 2017*****. OECD Publishing.**

OECD (2019). ***Key findings and recommendations in The Missing*** **Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship. OECD Publishing.**

OECD (2021). ***The missing entrepreneurs 2021: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment*****. OECD Publishing.**

Ratten, V. (2019). Older entrepreneurship: A literature review and research agenda. ***Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 13*****(1/2), 178-195.**

Schøtt, T., Rogoff, E. G., Herrington, M., & Kew, P. (2017). ***Senior Entrepreneurship: 2016-2017*****. Global Entrepreneurship Monitor.**

Tepe, M., & Vanhuysse, P. (2009). Are aging OECD welfare states on the path to gerontocracy? Evidence from 18 democracies, 1980-2002. ***Journal of Public Policy, 29*****(1), 1-28.**

Van Solinge, H. (2015). Becoming an entrepreneur after retirement: Results from a longitudinal study in The Netherlands. In ***Entrepreneurship, self-employment and retirement*** **(pp. 90-111). Palgrave Macmillan UK.**

Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2008). ***Explaining preferences and actual involvement in self-employment: New insights into the role of gender.*** **Erasmus Research Institute of Management — ERIM.**

Weber, P., & Schaper, M. (2004). Understanding the grey entrepreneur. ***Journal of Enterprising Culture, 12*****(02), 147-164.**

פרק 17

מסך יורד, מסך עולה: פרישה מעבודה בקולנוע העכשווי כ"אזהרת סוף מסע"

אמיר כהן-שלו ואסתר-לי מרקוס

מבוא

בפרספקטיבה חברתית-היסטורית, פרישה היא עניין חדש יחסית, תוצר חברתי-פוליטי של העידן המודרני. באופן אירוני משהו, המדינה הראשונה שקיבלה אחריות לגורלם של אזרחים שאינם יכולים עוד לעבוד מפאת גילם הייתה פרוסיה, בהנהגת ביסמרק, שהקדימה את מדינות אירופה הליברליות, כשהנהיגה בשנת 1889 חוק פרישה שבצידו קצבת זיקנה לכל עובד שהגיע לגיל 70 (ולא לגיל 65 כפי שנהוג לחשוב בטעות). רק בשנת 1916, שני עשורים לאחר מותו של ביסמרק בשנת 1898, הורד הגיל ל-65 שנה (von Herbay, 2014). גיל זה זכה מאז לכינוי "גיל פרישה", ובאירופה של המחצית השנייה של המאה ה-19, כשתוחלת החיים הממוצעת עמדה על כ-40 שנים, מדובר היה לא רק בפרישה מעבודה, אלא בפרישה קרובה מהחיים. הזיקה בין פרישה לזיקנה (בזמן היסטורי זה של שלהי המאה ה-19 רק 30% מהגברים הגיעו לגיל 70 ובגיל זה תוחלת החיים הצפויה שלהם הייתה רק עוד 7.3 שנים בממוצע [Myers, 1982]) היא, אם כן, מורשת מובהקת של המאה ה-19, שנשארה טבועה בתרבות המערבית למרות העלייה המטאורית בתוחלת החיים לאורך המאה ה-20; עלייה הממשיכה בעוז בעשורים הראשונים של המילניום השלישי. זיקה מסורתית זו בין פרישה לסוף החיים נטועה עמוק בחרדות מפני הזיקנה כארץ לא נודעת, או, כפי שרומז שמו של סרטם של האחים כהן, "לא ארץ לזקנים" (Cohen & Cohen, 2007). כתרבות, אנו נכספים לזכות באריכות ימים ומאחלים אותה לאהובינו, אבל לשהות בה, לחיות בה ולחוות

אותה כתקופת חיים משמעותית, זה כבר עניין אחר. הפרישה משמשת כ"ממנטו מורי", תזכורת לכניסה לישורת האחרונה, וגם אם תזכורת זו הכרחית, היא עדיין מעוררת חרדה.

מנגנוני ההגנה הישנים והבדוקים של הרחקה והדחקה כבר לא פועלים ביעילות בתקופתנו, שכן האזכורים מרובים ותכופים מכדי התעלמות מהם. המנגנון החליפי הוא מעין רציונליזציה. אנחנו הופכים לחשבונאי פנסיה, מעדיפים לעסוק בחישובי טבלאות שכר, בקצבאות ובזכויות פנסיוניות, או בדפוסי פנאי. קשה יותר לדבר על מה שקורה פנימה, בירכתי התודעה, שהוא סבוך ולעיתים קרובות קשה להבנה ולהפנמה ומעורר חרדה ורתיעה.

ברניס נויגרטן (Neugarten, 1968), מחלוצי המחקר הגרונטולוגי-חברתי, הבחינה בין שני היבטים של הזדקנות: לאחד היא קראה סוציו-אדפטיבי, ולשני נפשי-פנימי ("אינטרה-פסיכי", בלשונה). הראשון מגלם את ההמשכיות בתפקוד החברתי, המשכיות החיונית לשמירה על דימוי עצמי ותחושת ערך. ההיבט השני הוא הממד הכמוס, הלא נראה לעין, של שינויים ברמת העומק והתמודדות עם מה שמכנה הסופר הבריטי ג'וליאן בארנס, "תחושה של סוף" (בארנס, 2012). פרישה מעבודה היא תחנה הכרחית במסלול רחב יותר, שהוא מעגל החיים האנושי בכללותו. אינטגרציה, ולא פיצול, בין המשכיות (הממד הסוציו-אדפטיבי) לבין השינוי (נפשי-פנימי) היא הדבר הנדרש לחיים מלאים ובעלי משמעות, בין שמדובר בפרישה ובין שבעבודה מאוחרת.

דחיית הזיקנה ביחס לגיל הפרישה אחראית לפיצול שבין פרישה לזיקנה. דבר זה בולט בתרבות הפופולרית: "70 זה ה-50 החדש", או כפי שנאמר בסרט "המתמחה" (Meyers, 2015): "אפור זה הירוק החדש". כך אנחנו מאריכים את תקופת ההדחקה. בעבר, גיל 37 נחשב לאמצע החיים, ובעצם גם אז הייתה זו הונאה, כי בספרות המחקרית על אמצע החיים, מאמצע המאה הקודמת, דובר על תוחלת חיים ממוצעת של כ-60 שנה בעולם המערבי (Dattani et al., 2023). בגיל 40 אדם חי כבר שני שליש מחייו, ולא מחצית. היום מנסים למשוך את אמצע החיים עד גיל 60, אף על פי שתוחלת החיים הממוצעת היא 80-85 שנה.

בעשורים האחרונים מדברים פחות על אמצע החיים ויותר על שלושה גילים: הילדות והנעורים, הגיל השני (הבגרות), והגיל השלישי, שם מכובס מעט לזיקנה. בעשור האחרון גם זה לא הספיק והגיל השלישי, שמתחיל בדרך כלל עם הפרישה, נעשה ארוך מדי. מתקופת החיים הקצרה ביותר לפני כמאה שנה, הגיל השלישי הפך לכמעט זהה באורכו לגיל השני. היום מדברים כבר על הגיל הרביעי: 85 ומעלה. הגיל השלישי של היום הוא הגיל השני של האתמול. הדמוגרפיה החברתית זזה: ההורות מאוחרת יותר, לפחות בחברה המערבית הליברלית, ומה שהיה "דור הסנדוויץ'", הלכוד בין טיפול בילדים לטיפול בהורים, זז קדימה לשנות ה-50 וה-60. כעת, סבתות מטפלות בנכדיהן ובהוריהן בו בזמן.

לפיכך, קיימות היום מצוקות שאינן מוכרות בהיסטוריה החברתית של האנושות. רק בעשרות השנים האחרונות התחיל, באקדמיה ובתקשורת, שיח על המצוקות הייחודיות של הגיל השלישי: הטיפול בהורים בגיל הרביעי ובילדים שלא יכולים או לא רוצים לעזוב את הבית, הקונפליקטים הבין-דוריים סביב תמיכה משפחתית, הקונפליקט בין הרצון למימוש עצמי לבין המחויבויות לילדים שלא מפסיקים להתבגר, בדידות, תחושת נטישה, מצוקות בריאותיות ופחדים, ומכלול הסוגיות שהדיבור עליהן מעורר אי-נוחות עד בושה. בניסיון להגיע אל הסבטקסט הלא מדובר, מתחדד תפקידה של האומנות, ובראש ובראשונה אומנות הקולנוע, בזכות נגישותה, הפוטנציאל שלה לייצר חיקוי של המציאות ומצב הצפייה ההיפנוטי שהיא מעודדת.

הקולנוע של הגיל השלישי

עד לשלהי המאה ה-20, מעטים היו הסרטים שהציבו את הזיקנה כנושא מרכזי. שיקולים מסחריים בתפיסת הקולנוע כבידור קליל גרידא הכתיבו, ועדיין מכתיבים, התעלמות מהזקן. אלא שהקולנוע הפופולרי לא יכול היה להתעלם לחלוטין מסוגיות חברתיות. במסווה של בידור, הקולנוע הפופולרי מציף את הדברים החשובים ביותר בחיינו. גם הסרט התמים ביותר – סרט הרפתקאות, מתח, פשע או קומדיה רומנטית מתקתקה – נוגע בתמצית הקיום שלנו, בשאלות של אהבה, משפחה, נאמנות, הגשמה עצמית, צדק ומוסר. לכאורה, אנו צופים פסיביים: "יוצאים מהבית" לשעה וחצי של פורקן, מתרווחים על כורסת בית הקולנוע ושוקעים בבהייה נטולת מאמץ. אבל הקולנוע, פתיין ערמומי, מחזיר אותנו "הביתה", גם אם אנחנו לא מרגישים. כאן טמון כוחו של הקולנוע, המייצר הזדהות באופן בלתי מודע ובלתי אמצעי. כולנו מכירים את הדממה באולם הקולנוע אל מול דרמה אנושית, דמות סובלת או אדם במשבר. אנשים יושבים בחושך, בחברת זרים מוחלטים, מול דמות וירטואלית, ייצוג תמונתי על מסך דו-ממדי, סיפור לא מכאן ולא מעכשיו, ועם זאת, הגרון נחנק והדממה מעידה על אינטימיות יחידה במינה: אשליה מוחלטת, ללא תיווך, בשפה שכל ילד מבין.

הקולנוע הפופולרי כמעט שלא עסק במפורש בפרישה מעבודה, או מוטב לומר, נמנע מהתמודדות ישירה ונוקבת עם המשמעויות הזהותיות והרגשיות שלה. מועקות הזיקנה הקיומיות – מחלה, בדידות, סוף החיים והמוות – הסיטו הצידה את סוגיית הפרישה לגמלאות. בשולי תעשיית הקולנוע של הזרם המרכזי, ובעיקר בקולנוע המכונה "עצמאי" או "עולמי", ניתן למצוא פה ושם "נגיעות של פרישה". לדוגמה, הסרט "אביב של סתיו" (Michálek, 2001), קומדיה צ'כית מלנכולית, מספר את סיפורם של שני חברים קרובים[59]

59 קומדיות של סרטי חברותא שגיבוריהם קשישים, כמו "זקנים חסרי מנוח" (Petrie, 1993), זוכים לפופולריות ניכרת בקולנוע המרכזי, אבל סרט זה, גם אם בהגדרתו הוא קומדיה, טבול בתוגה קיומית.

שממלאים במעשי קונדס את הריקנות שהגיעה עם פרישתם. בדומה, אך באופן פרוע וחתרני יותר, "להעיר את נד" (Jones, 1998) מביא את סיפורו של כפר אנגלי נידח, שתושביו, זקנים ברובם, ובהם שני חברים ותיקים שהעבירו בו את כל חייהם, מערימים על הלוטו בדרכם לזכייה בפרס הגדול. הסרט "ונוס" (Michell, 2006) מעמיד במרכזו שחקן זקן וחולה. פיטר או'טול בן ה-75 מגלם את הגיבור הראשי, שלעת מצוא משחק "תפקידים של גופה", כפי שהוא מכנה אותם באירוניה עצמית משועשעת, תמורת חופן מצומק של מזומנים. סרטים אלו מציגים את הזקן כאדם בעל תושייה, הומור חד וחיוניות עמוקה.

פרישה, אם כי מוקדמת מעט וכפויה, עומדת במרכז סרטו של רוברט גדיגיאן, "שלגי הקילימנג'רו" (Guédiguian, 2011) – סרט שנוגע בעבודה ובאבטלה בהקשר חברתי-כלכלי ומעמדי (נושא שנחזור אליו מאוחר יותר, בדיון השוואתי בסרטו של קן לואץ' "אני, דניאל בלייק" [Loach, 2016]). הקולנוע של המזרח הרחוק היה מאז ומתמיד רגיש ונענה לחיבור של זיקנה, מחלה ופרישה, אלא שהוא מוכר פחות במערב. נוכל לציין כאן בקצרה שני סרטים של אקירה קורסאווה, במאי מוכר היטב במערב. הסרט המוקדם, "איקירו" (Kurosawa, 1952) ("לחיות", שזכה לאחרונה בעיבוד עכשווי), הוא הרהור קולנועי אקזיסטנציאליסטי על פקיד מבוגר, שמחלה קשה מאיצה את פרישתו ומניעה ניסיון מאוחר להעניק משמעות לחייו. מאוחר יותר, בזקנתו, חזר הבמאי לסוגיית הפרישה והקדיש לה את סרטו האחרון, "מאדאדאיו" (Kurosawa & Honda, 1993), שהוא שיר הלל לזיקנה מכובדת במסורת המזרח הרחוק, הרחק מתלאות הפרישה שהתרבות המערבית הקפיטליסטית גוזרת על זקניה. הסרט מספר על מורה לשעבר שתלמידיו הנאמנים ואסירי התודה חוגגים לו טקס יום הולדת מלא הערצה וכבוד מדי שנה. מוטיב ההערצה והכבוד לזיקנה מופיע גם בסרטו של אימאמורה "הבלדה על נאריאמה" (Imamura, 1983), העוסק במסורת עתיקה ביפן שלפיה אדם זקן פורש מן העולם ומטפס להר גבוה לקראת מותו.

אבל אלו הם היוצאים מן הכלל בשולי התעשייה, המעידים על הכלל שהוא הקולנוע הפופולרי, הדל בסרטי פרישה בזיקנה. בולט בזרותו סרטו של אלכסנדר פיין, "אודות שמידט" (Payne, 2002), שבו נדון בהמשך, שבהיותו שייך לזרם העצמאי של הקולנוע האמריקאי מספק הצצה נדירה לעולמו של פורש.

מציאות, קולנוע, ומה שביניהם: סקירה ביקורתית

במסגרת כנס גרונטולוגי, במושב שכותרתו "נשים/גיל/קולנוע", הציגה הסוציולוגית חוקרת הזיקנה סאלי צ'יברז (Chivers) את הסרט "מלון מריגולד האקזוטי" (Madden, 2011), המתאר חבורת בריטים, גמלאים זה מקרוב, היוצאים לחיי פרישה בג'אייפור שבהודו. ביודעין ושלא ביודעין הם מתעלמים מהגזענות ומהאפליה הטמונות באוריינטליזם הפריווילגי של בחירתם.

העובדה שהסרט זכה להצלחה מסחרית מרשימה משמשת, לטענת החוקרת, הוכחה לכך שהוא מציע מילוי מושלם ומספק של פנטזיה של חיים בשלהי החיים.

בתום ההצגה קמה אחת המשתתפות, בשנות ה-70 לחייה, ובטון נרגש וכעוס אמרה: "ראיתי את הסרט. הוא איום ונורא. הוא כל כך לא אמיתי!" מסכה של מכובדות, איפוק אקדמי וכובד ראש איימה להישבר, כמו היה בדבריה ערעור על מעמדו של טקסט תרבותי וראייתו כחומר למניפולציה. נדמה ששתי אג'נדות, באופן לא לגמרי מפורש, התנגשו; התנגשות ששחררה לאוויר ריקושטים של ספק וסימני שאלה.

בעוד החוקרת המציגה טענה לאמת ברובד הסוציולוגי-תרבותי הטמונה בסרט, מחתה המגיבה כנגד ייצוג שקרי, שאינו עומד במבחן המציאות. מה שקומם אותה לא היה הניצול הניאו-קפיטליסטי של הילידים ההודים, אלא הניצול הציני של הצורך של הצופים בפנטזיה משחררת ופיטומם בסיפור כוזב, שאינו אלא אשליה שאיננה נשענת על אדני סבירות פנימית. האפיזודה שהתרחשה סביב "מלון מריגולד האקזוטי" היא קריאת אזהרה. המגיבה עלתה על פרובלמטיקה בסיסית: דיון תיאורטי בסרט כלשהו, ובוודאי בסרט שובר קופות, עלול להיתפס כמעין הסכמה שבשתיקה עם היותו מיצג אמין בעוד שלאמיתו של דבר הוא מיצג שווא שנזקו עלול לעלות על תועלתו.[60]

גרונטולוגים רבים עסקו בסרט "מלון מריגולד האקזוטי" (ובסרט ההמשך שבא בעקבותיו) כבסיס לדיון ולמחקר בסוגיות חברתיות עכשוויות ורלוונטיות, כגון בדידות בגיל זיקנה, אלמנות, מצוקה כלכלית, הגירה לאחר פרישה מעבודה, אפשרויות לשינוי מטרות, משמעות ואורח חיים בגיל זיקנה, והסתגלות לפרישה, חשיבותם של עיסוק ועבודה לאחר פרישה, ויצירת קשרים חדשים בתקופה זו (Baker, 2012; Bell, 2017; Chivers, 2018; Niu & Gibson, 2020). עם זאת, קיימת התעלמות במחקר מהייצוג הקולנועי החד-ממדי, השטחי והקיטשי של הסוגיות הללו בסרט, שניתן להבחין בו על אף צוות השחקנים המעולה.

אולי זהו הדיוק המימטי (החקייני) של הקולנוע בייצוג המציאות, שיחד עם נטייה פוסט-רומנטית לחזרה נוסטלגית למחוזות ילדות ופריחה דמוגרפית של "הגיל השלישי" גורם גם לקהלים מבוגרים להילכד ברשתו של "פנס הקסם" הקולנועי. מי שניבטות לצופים מהמסך, במופעים הולכים ותכופים, ובעיקר בעשור האחרון, הן דמויות של זקנים וזקנות, כאלה שבעבר הלא רחוק לא היו "עוברות מסך". מבט היסטורי מגלה שהן תמיד היו שם, אך ניצבו הרחק בשולי הזוהר ההוליוודי, עונות על הסטריאוטיפ הפוגעני, שמאוחר יותר יכונה "גילני": הליצן הסנילי, הטרחן, שטוף הזימה (ג'ק למון וולטר מתיאו בסרט "זקנים חסרי מנוח" [Petrie, 1993]), המיזנטרופ הנלעג, הפטריארך הפאתטי, הזקנה הדמנטית (בטי

60 בעקבות הצלחת הסרט, בשנת 2015 יצא סרט המשך: "מלון מריגולד האקזוטי השני" (Madden, 2015).

דייויס ב"מה קרה לבייבי ג'יין" [Aldrich, 1962], או גלוריה סוונסון ב"שדרות סאנסט" (Wilder, 1950; ראו Harvey, 1981).

בשנות ה-50 של המאה הקודמת היו אלו "טפטופים", חשובים אבל בודדים, של סרטים שהעזו לשבור את תקרת הגיל הקולנועי (Cohen-Shalev, 2008; Cohen-Shalev & Marcus, 2007). דוגמאות לכך הן "תותי בר" של אינגמר ברגמן (Bergman, 1957), "אומברטו די" של ויטוריו דה-סיקה (De Sica, 1952), "סיפור טוקיו" של יאסוז'ירו אוזו (Ozu, 1953) ומאוחר יותר "פרובידנס" של אלן רנה (Resnais, 1977). טפטופים אלו הפכו בהדרגה, במקביל לתהליכים סוציו-דמוגרפיים של הארכת תוחלת הזיקנה הבריאה והשבעה יחסית, לזרם גובר של סרטי זיקנה.

הקולנוע המסחרי הוציא את הזיקנה מהארון ואת הזִקנה מהמסדרון. סרטי הזיקנה הפכו לסוגה קולנועית צעירה ורווחית. אפשר לומר, בזהירות, שלזיקנה ישנה עדנה בקולנוע, ובעשורים האחרונים היא זוכה לייצוג גובר. אחד הנושאים שעולים יותר ויותר בקולנוע הוא החיים עם דמנציה. דוגמאות לכך הן הסרטים "קורטקס" (Boukhrief, 2008), "תיבת פנדורה" (Ustaoglu, 2008), "חתולות זקנות" (Peirano & Silva, 2010), "פלורידה" (Le Guay, 2015) ו"האב" (Cohen-Shalev & Marcus, 2012; Marcus & Cohen-Shalev, 2023; Zeller, 2020). נושאים אחרים הם אהבה מתמשכת (lifelong love), המופיעה למשל בסרט "אהבה" (Haneke, 2012) (Cohen-Shalev & Marcus, 2016), אלמנות ובדידות המופיעות לדוגמה בסרט "איש ושמו אוטו" (Forster, 2022), והמתת חסד שניתן לראותה בסרט "אהבה" ובסרט הישראלי "מיתה טובה" (Granit & Maymon, 2014). ועדיין, פרישה מעבודה, על כל המשתמע ממנה, כמעט שלא זכתה להתייחסות. הסרט הראשון ששבר את טאבו הפרישה כעיסוק קולנועי מפרה היה "אודות שמידט" (Payne, 2002). שני סרטים מאוחרים יותר שנדון בהם בהמשך הם "המתמחה" (Meyers, 2015) ו"אני, דניאל בלייק" (Loach, 2016). אלו, יחד עם "אודות שמידט", נבחרו בשל היותם מייצגים תפיסות וסגנונות קולנועיים שונים, מנוגדים אפילו: "המתמחה" הוא סרט הוליוודי מובהק, "אודות שמידט" מייצג כאן את הקולנוע האמריקאי העצמאי, ו"אני, דניאל בלייק" הוא דוגמה לקולנוע חברתי-ביקורתי. מגוון הגישות הקולנועיות הבא לידי ביטוי בהשוואתם מאפשר פרספקטיבה רחבה לדיון בסוגיות של פרישה, עבודה וזיקנה.

מאוחר, ספק אם לא מאוחר מדי: "אודות שמידט"

הקולנוע של הבמאי האמריקני אלכסנדר פיין ("דרכים צדדיות" [Payne, 2004], "אודות שמידט" [Payne, 2002], "נברסקה" [Payne, 2013]) נע במרחב שבין הקולנוע של הזרם המרכזי לזה העצמאי. הדמויות העומדות במרכז סרטיו הן של גברים רגילים, באמצע חייהם או לקראת סופם, שבמפורש או במובלע מחפשים פשר, משמעות וסיכום לחייהם

(Echart, 2018). בכך מצטרפות יצירותיו לשורה של סרטים מהשנים המוקדמות של המאה הנוכחית, המתמקדים בדמויות גבריות באמצע החיים, המתמודדות עם תפיסה חברתית מגדרית המזהה הצלחה כלכלית ומעמדית עם אושר (Levinson, 2012, p. 127). סיפורו של וורן שמידט, הפרוטגוניסט ב"אודות שמידט", מתחיל עם פרישתו מחברת הביטוח שעבד בה, כשניכורו ממנה, כמו זרותו מאשתו זה עשרות שנים, בולט בתמונת הפתיחה הבלתי נשכחת של הסרט. בתמונה זו יושב שמידט במשרדו, שכולו מלא בארגזי אריזה וגווניו חומים כהים, ממתין לצלצול השעון שיציין את סוף יומו האחרון בחברה. הצילום הארוך, המרוחק, הסטטי, החף מכל ליווי צלילי, מבטא, בהיעדר כל אלמנט פיוטי מרכך, את בדידותו העמוקה ואת היעדר התקווה שבמצבו (Chivers, 2011; Sánchez Escalonilla & Echart, 2016). וולמן (Wolman, 2011) מציין, שהשעון מעלה מחשבה שזמנו תם, שסדר היום הקבוע שאפיין את שגרת עבודתו לא יהיה יותר ושמותו צפוי בעתיד הקרוב. לכך מצטרפים בהמשך הסיפור אלמנוּת פתאומית וניכור מבתו היחידה, שאת נישואיה המתוכננים הוא מנסה בגולמניות ובחוסר אונים מוחלט לבטל.

תמונת הפרישה, בדממתה, בניכורה ובישירותה האכזרית וחסרת הפשרות, חושפת את האשליה המתנפצת של תפקיד, משמעות ופשר, ובה בעת מסמנת את תקופת הפרישה כ"הזדמנות אחרונה" – זמן להיות או לחדול. שמידט (ג'ק ניקולסון, הברקת ליהוק אירונית של יוצרי הסרט, בהתחשב בפרסונה הגברית-יצרית של השחקן [Chivers, 2011]) מחליף את השיממון המצמית של בית ריק בפרברים ביציאה למסע על גבי קרון מגורים מתנייע ברחבי המערב התיכון של ארצות הברית (מסע הוא מוטיב חוזר בסרטי זיקנה, כמקבילה פיזית-גיאוגרפית של חיפוש דרך מטפורי). מה שנראה, על פניו, כמימוש מאוחר של זהות נוודית חופשית, מתגלה – ובכך ערכו הקולנועי והחברתי של הסרט – כהיפוכה, היינו כניסיון כושל, או לפחות אמביוולנטי, ליצוק משמעות לחיים שלא נחיו כראוי. שמידט יוצא אל המרחבים, אבל לא מצליח לצאת מעצמו וממגבלותיו האנושיות והאישיותית. המרחבים הפתוחים בודדים לא פחות מקירות המשרד או הבית אם לא נכנסים אליהם, ולכך דרוש אומץ. סצנה נוספת מהסרט מתארת את הימלטותו המבוהלת של שמידט מפיתוי מיני בוטה מצד אימו של חתנו המיועד. חשיבותה של הסצנה טמונה בקושי המובנה של הצופה להחליט אם היא קומית, מביכה, או גם וגם, ובכל מקרה היא חושפת את הפער בין היומרה של שמידט למימושה (Chivers, 2011; Doron, 2018a; Vanden Bosch, 2003).

וולמן (Wolman, 2011) מציין, שהסרט "אודות שמידט" לא מספק "פנטזיה מוכנה מראש" כדי לרכך את הרצינות של הסיפור, אלא חקירה קולנועית מעמיקה של המצב הנפשי של גבר בגיל מבוגר. הסרט לא מבקש לפוגג את האפקט הדיכאוני של הגיבור. הנחמה היחידה שהסרט, לטעמנו, עשוי להציע, היא האפשרות לקשר אנושי מנחם. וורן שמידט

מוצא נחמה פורתא בהתכתבות עם אנדוגו, נער ניגרי שאותו הוא כמובן לא מכיר, ואשר במכתבים אליו, שאותם הנער לא יכול לקרוא מן הסתם, הוא מגלה טפח מכאב בדידותו. זהו קשר אמצעי, והיותו פלטפורמה של וידוי רק מדגיש את מוגבלותו האישיותית של הגיבור בכל הנוגע ליצירה ולשימור של קשר הדדי ישיר ובלתי אמצעי. וורן שמידט של סוף המסע איננו פתטי פחות מזה של תחילתו, אבל נוספת לו מודעות מסוימת, גם אם טרגית, וזהו הישג קולנועי ותרבותי בלתי מבוטל, בייחוד כשסרטי הפרישה המועטים בוחרים בתפיסה סנטימנטלית כוזבת של פרישה בזיקנה, כדוגמת הסרט "תנו לפרוש בשקט" (Bracq, 2019) והסרטים "מלון מריגולד האקזוטי" ו"מלון מריגולד האקזוטי השני" (Madden, 2011, 2015).

פרישה זה לחלשים: "המתמחה"

ואם בכזב פופולרי רחום עסקינן, קשה שלא להתייחס לסרטה של ננסי מאיירס (שביימה גם את "באהבה אין חוקים" [Meyers, 2003]), "המתמחה" (Meyers, 2015). בדומה ל"אודות שמידט", גם כאן גיבור הסרט הוא גבר פורש,[61] והפעם הוא חוזר לעולם העבודה. בשני הסרטים מגולם הפורש על ידי כוכב קולנוע בגיל פרישה או קרוב אליו. ב"המתמחה" זהו רוברט דה נירו, המגלם, כמו ניקולסון, דמות אלמן. בקולנוע של הזרם המרכזי נשים לא פורשות, הן מתות, משאירות את המסך לחיבוטי נפש או לגעגועים נוסטלגיים של הגברים שהניחו אחריהן. זוהי, אם יש עוד צורך בכך, ראיה נוספת לאפליה המגדרית הנוהגת עדיין בתעשיית הקולנוע.

אלא שחיבוטי נפש אינם חומר הגלם הנפשי והדרמטי של בן ויטאקר, הפורש החוזר לעולם העבודה. חיבוטים, ושאר משברים של הנפש, ניתנים, במנות מדודות וקלות לעיכול, לדמויות הצעירות שדרכן לאושר ולהצלחה רצופה מהמורות. ג׳ולס הצעירה היא יזמית מוכשרת, שחברת שיווק אינטרנטי שהקימה במו ידיה נוחלת הצלחה מטאורית במחיר סדקים בלכידות זוגית ומשפחתית ועומס נפשי הנובע מהפער שבין יכולת ביצועית להבשלה התפתחותית. כאן נכנס לתמונה המתמחה בן ה־70, שמבטא פער הפוך, בין ניסיון וחוכמת חיים נרכשים למגבלות של שליטה בטכנולוגיה עדכנית (Adler, 2016). הקשר שנוצר בין המתמחה המתחיל, שהוא למעשה המומחה לחיים, לבין הצעירה המצליחה והמבולבלת, כמו דומה לסוגה של הקומדיה הרומנטית, ומציג ניכור של הצעירה כלפי הקשיש המתפתח לאהבה לא רומנטית (לו היה מדובר ברומנטיקה היא היתה נחשבת לחתרנות – הדבר האחרון שקולנוע פופולרי יסתכן בו); אהבה שאינה תלויה בדבר מלבד תבונתו האינסופית של הגיבור הקשיש ודגישותו שאין גדולה ממנה. הוא משמש "כמין ׳מתקן־על׳, אשר, בביטחון שקט, ביעילות

61 מעניין לציין שאף שהבמאית היא אישה, היא עוסקת בסרטה בגבר פורש ולא באישה פורשת.

אבהית ועם רישיון נהיגה, מסייע לג׳ולס לעלות בחזרה על הפסים, בעבודה ובבית, באופן שאף אחד מהגברים-ילדים שסביבה לא מסוגל לעשות" (Dargis, 2015). רוברט דה-נירו יכול היה להיות גילום מושלם של הארכיטיפ היונגיאני, הוא "הזקן החכם", אלמלא העובדה שהוא איננו "זקן" במובן הסטריאוטיפי-תרבותי, לא במראהו ולא ביכולותיו או בדפוסי התנהגותו. בסצנה שכאילו נתלשה מסרט מתח מובהק (ואיננה מקפידה, בלשון המעטה, על אמינות יתרה), הוא מוביל חבורה של צעירים לפריצה לבית אימה של ג׳ולס, וזאת כדי למחוק הודעת מחשב מרשיעה. לאמיתו של דבר, תמונה זו, שאיננה יחידה, מובילה את הסרט לאזור הדמדומים של הפרודיה, של רקיחה מכוונת של חומרים מסוגות שונות לכדי יצירת כלאיים, הנשענת על יסודות פוסט-מודרניים, המאופיינים בגישה ספקנית מלכתחילה לאפשרות של ייצוג אמיתי, חד-משמעי שלא ניתן להפרכה (קליין, 2015).

אין צורך להיכנס לפרטי העלילה, הנוסחתית למהדרין, כדי להבין ש"המתמחה" הוא פנטזיה הוליוודית לקהל מבוגר, שיכול למצוא בו פורקן, גם אם רגעי, למצוקות ולחרדות תלויות גיל ותרבות. הסרט מציף סוגיות כבדות משקל, כמו בדידות בגיל מבוגר, השפעת הפרישה מעבודה על תחושת הערך עצמי, תחושת המיותרות וחוסר היעילות של הגבר המבוגר שמתנסה בעבודה בגיל פרישה, יחסים בין-דוריים בעבודה, משמעות העבודה בגיל פרישה, זוגיות ותמיכה רגשית בזיקנה (Bilgili & Ozdemir, 2020; Doron, 2018b; Fernandes-Eloi et al., 2019; Urick, 2016; Vanden Bosch, 2016). ייצוג סוגיות אלו מעניק חותמת של רלוונטיות ומציע אפשרות להזדהות בלתי אמצעית, בעזרת כלי ההדמיה המשוכללים של המדיום הקולנועי. אבל מכאן ועד דיון קולנועי רציני בסוגיות אלו הדרך ארוכה. כל המצוקות נפתרות במגע הקסם של הגיבור, כמעט בלי קרב.

מפרספקטיבה גרונטולוגית-תרבותית, "המתמחה" משקף נטייה נפוצה להציג תמונה של "זיקנה מוצלחת" כתיקון; תרופת נגד לסטריאוטיפים ויראליים שליליים כלפי זקנים בתרבות המערבית. סיסמת השיווק של הסרט הייתה "ניסיון לעולם אינו מזדקן" (experience never gets old). הקושי המובנה בגישה כזו הוא שלא ניתן לשרש סטריאוטיפ אחד באמצעות אחר. דמות הזקן הכול יכול, המדלג בקלילות מעל משוכות הגיל וחוליי החברה, היא הכחשה גורפת של הקשיים המובנים במצב. גם כשהיא אסתטית ("כמו סרטיה האחרים של הבמאית, 'המתמחה' אסתטי להפליא" [Dargis, 2015]), נעימה למראה וקתרטית למשעי, הכחשה איננה יכולה להיות תיקון אמיתי. למרות חולשותיו של הסרט וביקורות פושרות של מבקרי קולנוע, הוא נעשה פופולרי מאוד בקרב קהילות גרונטולוגיות ואנשי מקצוע העוסקים בתחום ההזדקנות והעבודה. בניגוד לסרטי פרישה אחרים, הסרט עוסק גם בחזרה לעבודה בגיל פרישה, ולפיכך מהווה בסיס טוב לדיון לא רק בהשלכות של פרישה, אלא גם בעבודה ובשינוי קריירה בגיל השלישי. כיום, בשיח על עבודה בגיל המבוגר, דנים בידידותיות

לאוכלוסייה זו במקומות העבודה (אפלר-ח'טאב ואח', 2020). הסרט מדגים היבטים אחדים הקשורים להתאמת מקום העבודה לגיל המבוגר, כגון הכשרה והקניית מיומנויות שימוש בטכנולוגיות עכשוויות, גיוס עובדים מבוגרים, העלאת מודעות ושינוי עמדות (כמו השינוי שחל בעמדתה של ג'ולס כלפי התוכנית לגיוס אזרחים ותיקים) (Bilgili & Ozdemir, 2020; Fernandes-Eloi et al., 2019). במחקר של אוסטרובסקי-ברמן ואח' (2023) שבוצע בארץ, נמצא כי למעסיקים תפיסות מכלילות לגבי עובדים מבוגרים (בני 60 שנה ומעלה), והם נתפסים כעובדים שמתקשים ללמוד דברים חדשים או לעבוד עם תוכנות מחשב מתקדמות. הסרט "המתמחה" מנסה לנפץ סטיגמה זו, אך בד בבד מנציח סטיגמות אחרות, כגון הסטיגמה של זיקנה מוצלחת נטולת בעיות ושל הזקן החכם היודע כול, שצולח את משברי הזיקנה ללא קשיים בריאותיים או נפשיים.

סרטים העוסקים בזיקנה נוטים לרוב לייצוג חד-ממדי בינארי שלה; מן הצד האחד ניתן למצוא ייצוגים של חולי ומוגבלות תפקודית וקוגניטיבית, שמשפיעים על האדם המבוגר והסובבים אותו (לדוגמה ב"האב" [Zeller, 2020]), ומן הצד השני אפשר להבחין באידאליזציה, פנטזיה וזיקנה מוצלחת (למשל ב"המתמחה" [Meyers, 2015]). ככלל, המסר של הסרטים השונים הוא שירידה פיזית ומנטלית היא הגורל הגרוע ביותר הצפוי לאדם בגיל זיקנה, והבחירה הטובה ביותר היא להיות אקטיבי ובריא. הסרטים לא מציעים אפשרות ביניים בין שני קטבים אלו (Chivers, 2018). כתוצאה מכך, הם אינם מאפשרים שיח מעמיק ומורכב על אודות גיל הזיקנה והפרישה מעבודה. גם בין הסרטים העוסקים בדמנציה יש המייצגים ירידה קוגניטיבית כטרגית (לדוגמה, "האב" [Zeller, 2000]) ויש המייצגים אותה כ"לא כל כך טרגית" (למשל, "קורטקס" [Boukhrief, 2008]), בעוד שהמציאות מורכבת יותר (Basting, 2009).

חמלה, לא רחמים: "אני, דניאל בלייק"

שנה לאחר צאתו לאקרנים של "המתמחה" יצא סרטו של הבמאי הבריטי קן לואץ' (שהיה בן 80 באותה העת), "אני, דניאל בלייק" (Loach, 2016), ולמרות קווי דמיון תמטיים לא מעטים, מבחינה תרבותית, פסיכולוגית וקולנועית הוא היפוכו הגמור של הראשון. כיצירה הנשענת על מסורת ארוכה של קולנוע חברתי-ריאליסטי בריטי, שהבמאי הוא אולי המייצג הבולט שלה (Jones, 2017), היא מהווה תמונת תשליל של הקולנוע הפופולרי. לעומת "המתמחה", שמציג תמונת עולם מדומיינת של פרישה וזיקנה, "אני, דניאל בלייק" חושף אותן כמות שהן, ללא איפור וללא רחמים, כתולדה של המערכת החברתית, הכלכלית והתרבותית שסביבן (ניתן אולי לטעון שההבדלים נובעים מהעובדה ש"אני, דניאל בלייק" מתרחש בבריטניה ו"המתמחה" בארצות הברית, אלא שעובדה זו רק מחזקת את הבדלי

הגישה, היות שמערכת הרווחה הבריטית בנויה לטפל בסוגיות של אבטלה, פרישה והכשרה מקצועית. "המתמחה", מלכתחילה, פונה לפלח האוכלוסייה הסוציו-אקונומי שבחוף המזרחי של ארצות הברית, שאיננו נזקק לחסדם של שירותי הרווחה המדינתיים; דובדבני, 2017; Aftab, 2016).

דניאל בלייק, המגולם על ידי שחקן אלמוני למרבית הצופים (דייב ג'ונס) זקוק מאוד לשירותיה של מערכת הרווחה המדינתית. אבל אותה מערכת רווחה, שתפקידה לתמוך בחלשים, מתגלה בסרט בכל אטימותה וחוסר אנושיותה ובכל תחלואיה הביורוקרטיים. גיבור הסרט הוא גיבור – ללא תפארת המליצה – המתמודד בעוז רוח עם כוחות גדולים ממנו. הוא שייך למעמד הפועלים, ונמצא בתהליך שיקום לאחר התקף לב. עד שמצבו הבריאותי יאפשר זאת, הוא איננו יכול לשוב לעבודתו. במקביל הוא פוגש בקייטי, אם חד-הורית צעירה שגורשה מביתה לאחר שלא עמדה בתשלומי שכר הדירה, ונאבקת גם היא בשירותי הרווחה. הקשר בין קייטי וילדיה לדניאל, כולם מרמס לרגלי מערכות כוחניות, הוא נקודת אור בסרט, כמו גם קשריו עם שכניו. קשרים אלו מהווים משקל נגד לייאוש ומבטאים אנושיות פשוטה וחמה ונחישות לא לוותר, כנגד כל הסיכויים (Kalmár, 2020; Vanden Bosch, 2017).

בדרך לערער על החלטה שרירותית לשלול ממנו קצבת קיום, מוצא עצמו דניאל בלייק לכוד בסבך ביורוקרטי קפקאי. לשיטתה האבסורדית של מערכת הרווחה, הוא לא זכאי לקצבת סעד אלא אם, למרבה האירוניה, יוכיח שהוא נכשל במציאת עבודה שהוא אינו מסוגל לבצע. הוא מתמודד עם ביורוקרטיה אטומה לסבל, השוחקת את כבודם של מטופליה ומכשילה אותם בזדון, כשהיא תובעת מהם לשחק לפי כלליה, כללים אשר מלכתחילה מציבים אותם בעמדת נחיתות. תמונת הפתיחה של הסרט היא ריאיון טלפוני משפיל, שעורכת עם דניאל בלייק נציגה של משרד הרווחה, שאינה מסתירה את חשדנותה כלפי ה"מטופל", הנתפס בעיניה א-פריורית כמתחזה. בסצנת ההמשך, הגיבור נדרש למלא את הטפסים של שירותי הרווחה באופן מקוון. דייב ג'ונס, סטנדאפיסט במקור, המגלם את דניאל בלייק, מקנה לתלאות הטכנולוגיות של הדמות ממד קומי, אבל בל נטעה, זהו סיוט מתמשך ומורט עצבים לאנשי צווארון כחול מזדקנים כמוהו. עיפרון הנגרים התלוי תדיר על אוזנו הוא כלי העזר שעימו הוא מתכתב עם העולם סביבו. מול כתב הסתרים האליטיסטי, המוכר רק ליודעי חן דוברי בינארית, הוא מרסס, לא בלי הומור מריר, על קיר לשכת הרווחה: "אני, דניאל בלייק, דורש תאריך לערעור, לפני שאמות מרעב, ותחליפו את המוזיקה הדפוקה בטלפונים". על הסגת גבול זו הוא נעצר, אבל משוחרר באזהרה בלבד. דומה כי המשטרה מגלה יותר רגישות וחמלה מאשר הרשות האמונה על חמלה ואכפתיות.

התקף לב שני, הפעם קטלני, עומד בדרכו של הגיבור לישועה מובטחת בדמות עמותת עורכי דין המסייעים לאזרחים במאבקם מול המדינה. בלוויית העניים שלו, מול קומץ מלווים, כמעט כולם מטופלים של שירותי הרווחה, מקריאה קייטי, שהייתה קשורה אליו בעבותות של גורל משותף וקרבה רגשית, את מה שהתכוון לומר בוועדת הערעורים, ולא זכה:

> אינני לקוח, צרכן או משתמש שירות. אינני משתמט, טפיל, קבצן או גנב. אינני מספר בביטוח הלאומי או הבהוב על המסך. אני משלם את מיסיי עד לפרוטה האחרונה ועושה זאת בגאווה. איני מתנשא על שכניי, אלא מביט בהם בעיניים ועוזר להם כמידת יכולתי. איני מבקש נדבות ולא אקבל כאלו. שמי דניאל בלייק, אני בן-אדם, לא כלב. כאדם, אני דורש את הזכויות שמגיעות לי. אני דורש שתתייחסו אליי בכבוד. אני, דניאל בלייק, הנני אזרח, לא פחות ולא יותר. תודה (Loach, 2016, 1:33:38).

מילים אלו של הגיבור ממצות את הקריאה להומניזציה של הזיקנה ושל שירותי הרווחה, העומדת ביסוד הקולנוע העצמאי-חברתי. גם אם מלחמתו של דניאל בלייק היא על הדברים הבסיסיים ביותר, על כבוד הפורש המבוגר וזכויותיו, הדיוקן הקולנועי המצטבר שלו בולט במורכבותו המחוספסת, מול דמותו הרהוטה ובה בעת פשטנית של בן ויטאקר ב"המתמחה". הבדלים אלו מזקקים את הניגוד הקוטבי בין פנטזיה מושלמת למציאות קונפליקטואלית, או במילים אחרות, בין ריאליזם ל"ריאליטי".

ג'ולס: ספר לי על אשתך.

> בן ויטאקר: היא הייתה נהדרת. שמה היה מולי. היא הייתה מנהלת בית ספר. אהובה על כולם.

ג'ולס: כל כך מושלם. נישואים ארוכים?

> בן ויטאקר: לא ארוכים מספיק. 42 שנים... את יודעת מה אנשים אומרים, להזדקן ביחד. אנחנו עשינו את זה. נפגשנו כשהייתי בן 20 והיא בת 19, וזה מדהים, כי היא אף פעם לא באמת השתנתה. היא גרמה לדברים שייראו קלים, גם כשלא היו (Meyers, 2015, 1:31:16).

ולעומתו, בתיאור חף מאידיאליזציה, מספר דניאל בלייק על אשתו:

> היא הייתה מיוחדת... היא לא הייתה אדם קל. רגע אחד עליזה, ומיד אחריו מדוכאת. היה לה לב ענק, אבל... אף פעם לא ידעת מה יקרה ברגע הבא. פתאום הייתה מתנפצת אל הסלעים. היא הייתה מטורפת. עבודה קשה. אבל אהבתי אותה בטירוף.

> האמת היא שאני אבוד בלעדיה... כשהיא מתה חשבתי שארגיש הקלה, כי היה לי קשה ללכת לעבודה כשהיא הייתה חולה. וכשאתה מטפל במישהו כל כך הרבה זמן, זה כאילו משתלט על חייך (Loach, 2016, 1:03:26).

לסיכום: כל סיפור חיים הוא ייחודי, וכמוהו גם סיפורים קולנועיים. השוואת הפורשים בסרטים שהצגנו לא אמורה לפגוע בעיקרון של סינגולריות אסתטית. גם אם, וחשוב להודות בכך, "חטאנו" פה ושם בסובייקטיביות, העמדת הסרטים זה מול זה מהווה לדידנו, כחוקרי תרבות וזיקנה, הזדמנות לדון בריבוי של ייצוגי פרישה, עבודה לאחר פרישה וזיקנה בכלל, ובזיקות שבין ייצוגים אלו למציאות.

כטקסטים תרבותיים זמינים, בעלי נגישות גבוהה ותפוצה רחבה, הסרטים שנידונו כאן מאפשרים לחדד תפיסות תרבותיות שכיחות של פרישה וזיקנה ולהדגיש את מובחנותן ואת העובדה ש"בחיים האמיתיים", ברוב המקרים, הן מתערבבות.

"המתמחה" הוא גילום קולנועי אוטופי של העיקרון הגרונטולוגי-חברתי של המשכיות בגיל הפרישה. זהו שיר הלל לאידיאל "ההזדקנות המוצלחת", המתבטאת בהמשכיות רציפה וטוטלית של פעילות ברוכה והמדגישה את יתרונותיו של המבוגר/זקן: חוכמת הניסיון, בשלות רגשית, היכולת לוותר על סממנים חיצוניים של אגו, מנטורינג בין-דורי ומימוש של אותנטיות תלוית גיל (שמוטקין, 2003; Atchley, 1999; Baltes & Carstensen, 1996; Rowe & Kahn, 1997).

"אודות שמידט" מציג עמדה אמביוולנטית, דיסטופית אפילו, הכורכת באופן מורכב את ההזדמנות להתחדשות מאוחרת עם ההכרה בסיכונים שבה (בדידות, ריחוק חברתי ומשפחתי), ובמקביל את הניסיון למלא את החלל שנוצר עקב פרישה ואלמנות, חרטה על הזדמנויות מוחמצות וחוסר יכולת אימננטי למצוא תחליפים משמעותיים לעבודה ולזוגיות. לקראת סוף מסעו, הפיזי והמטאפורי, נרגש מחסד התרומה שהשפיע על הילד הניגרי, פורץ וורן שמידט בבכי. בכי זה הוא ביטוי רגשי מאוחר, אולי מאוחר מדי, של דמות מעוכבת רגשית. ללא ספק, יש בתמונה הזו (וגילומו המופתי של ניקולסון תורם את שלו) ממד של שחרור קתרטי, אלא שהוא לא משנה מציאות. ההזדקנות הממתינה לשמידט לא תהיה, קרוב לוודאי, ההזדקנות המוצלחת כביכול של בן ויטאקר בסרט "המתמחה". כאן הפרישה, בפרפרזה על אמירתו המפורסמת של קלאוזביץ' לגבי מלחמה (Clausewitz, 1989, p. 87), היא "המשך הניכור באמצעים אחרים".

"אני, דניאל בלייק" הבריטי, הרבה יותר ממקבילותיו האמריקאיות, ממקם את הפרישה וההזדקנות בהקשר חברתי-פוליטי, המאפיין את סרטיו של הבמאי קן לואץ' (Jones, 2017) ומדגיש את חוסר הבחירה ואת האילוצים הבריאותיים, הכלכליים והנפשיים של פרישה ללא מצנח. פרישה כזו אופיינית למעמדות הנמוכים בחברה, שהגיונה הקפיטליסטי גובר על

יומרותיה הסוציאליסטיות. הניתוק של דניאל בלייק מצינורות ההזנה הקיומיים, החומריים והחברתיים נכפה עליו בגלל מחלה. את הפיצוי הוא מוצא בעזרה אלטרואיסטית. שלא כמו בן ויטאקר ב"המתמחה", שעוזר ממקום של "כול יכול", דניאל בלייק עושה זאת דווקא ממקום של מצוקה וצורך טבעי ובסיסי לכבוד עצמי (dignity).

מעניין לציין, שהסרטים "אודות שמידט" ו"אני, דניאל בלייק" נקראים על שם גיבוריהם, אולי כדי להעצים ולתת במה לסיפור החיים של אנשים "רגילים", שנכפתה עליהם פרישה, אם מחמת גיל (שמידט) ואם מחמת מחלה (דניאל בלייק). הסרט ה"מתמחה" (באנגלית: The Intern) נקרא כך אולי כדי לבטא דו-משמעות, שכן באנגלית השם מתייחס גם לזכר וגם לנקבה, וכך לרמז שלא ברור מי המתמחֶה או המתמחָה: האם בן ויטאקר הוא המתמחֶה של ג'ולס, או שלהיפך – ג'ולס היא המתמחָה של בן (רוה, 2015).

כל אחד משלושת הסרטים מתבונן, בדרכו הקולנועית, בהתמודדות של אדם מבוגר עם חיי פרישה ועם עבודה, או היעדרה, בחיים המאוחרים. הצבתם זה לצד זה וזה מול זה מאפשרת ראייה רבת פנים של עולם הזיקנה ובחינה מאוזנת של האפשרויות והמכשולים שהוא מציג בפני הפורש המבוגר. זוהי, לטעמנו, תרומתו הייחודית של הקולנוע לגווניו למערכה המתמשכת כנגד תפיסה מונוליטית וסטריאוטיפית של הזיקנה בכלל ושל עבודה ופרישה בפרט.

מקורות

אוסטרובסקי ברמן, א׳, שנור, י׳, שני, ה׳, תירוש, א׳, סומך, ס׳ ורזניצקי, ש׳ (2023). *עובדים מבוגרים בשוק העבודה: נקודת המבט של מעסיקים*. מכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל.

אפלר-ח׳טאב, ר׳, משולם, א׳ ודורון, י׳ (2020). ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב ממדי. *ביטחון סוציאלי, 109*, 117–138.

בארנס, ג׳ (2012). *תחושה של סוף*. (מ׳ אלפון, מתרגמת), מודן.

דובדבני, ש׳ (2017, 11 באפריל). ביקורת סרט – ״אני, דניאל בלייק״: מכעיס ומרגש. *Ynet*.

קליין, א׳ (2015, 8 באוקטובר). ביקורת קולנוע | אפילו רוברט דה נירו לא מצליח להציל את הסרט הזה. *הארץ*.

רוה, י׳ (2015, 1 באוקטובר). ״המתמחה״, ביקורת. *סינמסקופ*.

שמוטקין, ד׳ (2003). תיאוריות פסיכולוגיות של הזדקנות. בתוך א׳ רוזין (עורך), *הזדקנות וזיקנה בישראל* (עמ׳ 345–383). אשל.

Adler, E. S. (2016). The Intern: A film review. ***Sociology between the gaps: Forgotten and neglected topics, 2*****(1).**

Aftab, K. (2016, October 26). Ken Loach interview: I hope 'I, Daniel Blake' connects with people because we need to fight back. ***Independent*****.**

Aldrich, R. (Director). (1962). ***What ever happened to Baby Jane?*** **[Film]. The Associates & Aldrich Company.**

Atchley, R. C. (1999). Continuity, theory, self, and social structure. In C. D. Ryff, & V. W. Marshell (Eds.), ***The self and society in aging processes*** **(pp. 94-121). Springer Publishing Company.**

Baker, J. D. (2012). The multigenerational perioperative nursing workforce: A celebration for Labor Day. ***AORN Journal, 96*****(3), 231-234.**

Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful aging. ***Ageing and Society 16*****(4), 397-422.**

Basting, A. D. (2009). ***Forget memory: Creating better lives for people with dementia*****. Johns Hopkins University Press.**

Bell, C. (2017). The ***Best Exotic Marigold Hotel*****: International retirement migration on film.** ***Ageing & Society*****,** ***37*****(10), 1975-1986.**

Bergman, I. (Director). (1957). ***Wild strawberries*** **[Film]. Svensk Filmindustri (SF).**

Bilgili, H., & Õzdemir, N. K. (2020). Examining the movie "The Intern" in terms of changing life roles of older people. ***Current Approaches in Psychiatry*****,** ***12*****(Suppl 1), 82-99.**

Boukhrief, N. (Director), (2008). ***Cortex*** **[Film]. Les Films du Worso; France 3 Cinéma; Wild Bunch.**

Bracq, F. (Director). (2019). ***Just Retired.*** **[Film]. Les Films Manual Munz; SND; M6 Films.**

Chivers, S. (2011). ***The Silvering screen: Old age and disability in cinema.*** **University of Toronto Press.**

Chivers, S. (2018). What's exotic about ***The Best Exotic Marigold Hotel*****? Cinema, everyday life and the materialisation of ageing. In S. Katz (Ed.),** ***Ageing in everyday life*****:** ***Materialities and embodiments*** **(pp. 83-98). Bristol University Press: Policy Press.**

Clausewitz, C. V. (1989) [1832]. ***On war.*** **Princeton University Press. (Original work published 1832).**

Cohen, E., & Cohen, J. (Directors). (2007). ***No country for old men*** **[Film]. Paramount Vantage; Miramax; Scott Rudin Productions.**

Cohen-Shalev, A. (2008). ***Visions of aging: Images of the elderly in film.*** **Sussex Academic Press.**

Cohen-Shalev, A., & Marcus, E-L. (2007). Golden years and silver screens: Cinematic representations of old age. ***Journal of Aging, Humanities, and the Arts*****,** ***1*****(1-2), 85-96.**

Cohen-Shalev, A., & Marcus, E-L. (2012). An insider's view of Alzheimer: Cinematic portrayals of the struggle for personhood. ***International Journal of Ageing and Later Life*****,** ***7*****(2), 73-96.**

Cohen-Shalev, A., & Marcus, E-L. (2016). "Equally mixed": Artistic representations of old love. ***International Journal of Ageing and Later Life*****,** ***10*****(2), 61-83.**

Dargis, M. (2015, September 24). Review: In 'The Intern,' She's the boss, but he's the star. ***The New York Times.***

Dattani, S., Rodés-Guirao, L., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2023). ***Life expectancy.*** **Our World in Data.**

De Sica, V. (Director). (1952). ***Umberto D.*** **[Film]. Dear Film; Rizzoli Film; Produzione Films Vittorio De Sica.**

Doron., I. (2018a, February 3). About Schmidt. ***The Gerontological Movies Blog.***

Doron., I. (2018b, March 11). The Intern. ***The Gerontological Movies Blog.***

Echart, P. (2018). The idea of 'success' in the humanist cinema of Alexander Payne. In P. Drummond (Ed.), ***The London Film & Media Reader 5: Questions of Cultural Value*** **(pp.79-89). The London Symposium Conference Reader Series.**

Fernandes-Eloi, J., Gomes Lima, M. E., & de Sousa Silva, A. M. (2019). Reinserção de idosos no mercado de trabalho: Uma etnografia de tela do filme um Sr. Estagiário. [Reinsertion of old people at work: Study about the old in the movie The Intern]. ***J. Pensando Familias, 23*****(1), 199-212.**

Forster, M. (Director). (2022). ***A man called Otto*** **[Film]. 2DUX$_2$; Artistic Films; Big Indie Pictures.**

Granit, T. & Maymon, S. (Directors). (2014). ***Mita tova*** **[Film]. Pie Films; 2-Team Productions; Twenty Twenty Vision; Filmproduktion GmbH.**

Guédiguian, R. (Director). (2011). ***The snows of Kilimanjaro*** **[Film]. Agat Films & Cie; France 3 Cinéma; Canal+.**

Haneke, M. (Director). (2012). ***Amour*** **[Film]. Les Films du Losange; X-Filme Creative Pool; Wega Film.**

Harvey, S. (1981). Coming of age in film. ***American Film*****,** ***7*****(3), 52-53.**

Imamura, S. (Director). (1983). ***The ballad of Narayama*** **[Film]. Toei Company.**

Jones, K. (Director). (1998). ***Waking Ned*** **[Film], Tomboy Films; Gruber Bros; Mainstream S.A.**

Jones, S. (2017). 'Words of wisdom': Text, voice and justice in I, Daniel Blake. ***Changing English, 24*****(4), 399-412.**

Kalmár, G. (2020). Angry old men in post-crisis European cinema. ***Acta Universitatis Sapientiae, Film and Media Studies*****, (18), 27-56.**

Kurosawa, A. (Director), (1952). ***Ikiru*** **[Film]. Toho.**

Kurosawa, A., & Honda, I. (Directors). (1993). ***Madadayo*** **[Film]. Dentsu Music and Entertainment; Daiei; Kurosawa Production Co.**

Le Guay, P. (Director). (2015). ***Floride*** **[Film]. Gaumont; F Comme Film; Ciné@.**

Levinson, J. R. (2012). ***The American success myth on film.*** **Palgrave MacMillan.**

Loach, K. (Director). (2016). ***I, Daniel Blake*** **[Film]. Sixteen Films; Why Not Productions; Wild Bunch.**

Madden, J. (Director). (2011). ***The best exotic Marigold Hotel*** **[Film]. Blueprint Pictures; Fox Searchlight Pictures; Imagenation Abu Dhabi FZ.**

Madden, J. (Director). (2015). ***The second best exotic Marigold Hote*****l [Film]. Blueprint Pictures; A Film Location Company; Babieka.**

Marcus, E-L., & Cohen-Shalev, A. (2023). Vital involvement versus ultimate confusion: Two contrasting portrayals of dementia in the movies The Father and Floride. ***International Journal of Ageing and Later Life***, ***17***(1), 29-52.

Meyers, N. (Director). (2003). ***Something's gotta give*** **[Film]. Columbia Pictures; Warner Bros; Waverly Films.**

Meyers, N. (Director). (2015). ***The intern*** **[Film]. Waverly Films.**

Michálek, V. (Director). (2001). ***Autumn, spring*** **[Film]. BKP Films; Buc-Film; Ceská Televize.**

Michell, R. (Director). (2006). ***Venus*** **[Film]. Miramax, FilmFOUR; UK Film Council.**

Myers, R. J. (1982). Retirement age arithmetic. ***The Actuary, 16***(6), 2.

Neugarten, B. L. (1968). ***Middle age and aging: A reader in social psychology.*** **University of Chicago Press.**

Niu, Y., & Gibson, H. J. (2020). Leisure, international retirement migration, and retirement adjustment: Insights from the best exotic marigold hotel movies. ***Leisure Studies***, ***39***(3), 404-416.

Ozu, Y. (Director). (1953). ***Tokyo story*** **[Film]. Shochiku; Entertain Me Productions.**

Payne, A. (Director). (2002). ***About Schmidt*** **[Film]. New York Cinema; Avery Pix.**

Payne, A. (Director). (2004). ***Sideways*** **[Film]. Fox Searchlight Pictures; Michael London Productions; Sideways Productions Inc.**

Payne, A. (Director). (2013). ***Nebraska*** **[Film]. Blue Lake Media Fund; Bona Fide Productions; FilmNation Entertainment; Paramount Vantage.**

Peirano, P., & Silva, S. (Directors). (2010). ***Old cats*** **[Film]. Diroriro; Elephant Eye Films.**

Petrie, D. (Director). (1993). ***Grumpy old men*** **[Film]. Warner Bros; David Entertainment; Lancaster Gate.**

Resnais, A. (Director). (1977). ***Providence*** **[Film]. Action Films; Sosiété Française de Production (SFP); France 3.**

Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. ***The Gerontologist*****,** ***37*****(4), 433-440.**

Sánchez-Escalonilla, A., & Echart, P. (2016). Tales of rebirth: Alexander Payne and the new American dream. ***Journal of Popular Film and Television, 44*****(2), 99-108.**

Urick, M. J. (2016). Mentoring in the movies. ***Journal of Intergenerational Relationships, 14(*****3), 268-270.**

Ustaoglu, Y. (Director). (2008). ***Pandora's box*** **[Film]. Ustaoglu Film Yapim; Silkroad Production; Les Petites Lumieres.**

Vanden Bosch, J. (2003). Old age and loss in feature-length films. ***The Gerontologist, 43*****(3), 430-431.**

Vanden Bosch J. (2016). Playing with ageism. ***The Gerontologist, 56*****(3), 592-593.**

Vanden Bosch, J. (2017). Who Cares? ***The Gerontologist, 57*****(6), 1189-1191.**

Von Herbay, A. (2014). Otto Von Bismarck is not the origin of old age at 65. ***The Gerontologist*****,** ***54*****(1), 5.**

Wilder, B. (Director). (1950). ***Sunset boulevard*** **[Film]. Paramount Pictures.**

Wolman, T. (2011). Psychological aspects of retirement: ***About Schmidt*** **(2002), and** ***Everybody's Fine*** **(2009).** ***The American Journal of Psychoanalysis, 71*****(2), 134-145.**

Zeller, F. (Director). (2020). ***The father*** **[Film]. Les Films du Cru; Film4; Orange Studio.**

פרק 18

זקנים מופלגים עובדים? חקר אירוע בקיבוץ שיתופי–משתנה

אילנה מזרחי נאור

מבוא

"בקיבוץ מקובל שתעבוד כל זמן שאתה יכול. אם אתה בגיל 60 ולא יכול לעבוד – אל תעבוד. אתה חולה. אבל אם אתה בן 80 ויכול לעבוד אז תעבוד", אומר לי יעקב[62] ומיישם הלכה למעשה את דבריו. בגיל 89 הוא עדיין עובד בהנהלת חשבונות: "אני עובד עם צעירים, אבל קודם כל אני המבוגר שבאים להתייעץ איתו[63]... אני מהקבוצה המנהלית". יעקב מגיע לחדר האוכל בלוויית כמה מעמיתיו הצעירים, אולם בכניסה נפרדות דרכיהם. הם מתיישבים יחד ואילו הוא מסב ל"שולחן האלמנות". רובן סיימו עתה לעבוד בתעסוקה המוגנת, בסריגת גרבי תינוקות ובאריגת שטיחים, הנמכרים לכל דורש. בסיום הארוחה מסביר לי יעקב מדוע שתק במהלכה: "לאחר עבודה של ארבע שעות על ענייני משק... אני מלא עם זה. אני בא לשולחן, אז מדברים על נכדים, על מחלות. אז אני שותק".

יעקב וחבריו החיים בקיבוץ שיתופי, המשתנה בהדרגה לפחות שיתופי, מוגדרים לפי גילם הכרונולוגי כזקנים מופלגים (מגיל 80 ומעלה[64]), אולם רובם ממשיכים לעבוד ולצמצם

62 שמות המרואיינים במאמר זה בדויים.

63 מקרא: ... – הטקסט המופיע בפרק הוא חלקי. [ ] – טקסט המופיע בסוגריים, נועד להבהיר או מופיע במקום שם המקום שהוסווה.

64 העלייה בתוחלת החיים בחברות המתפתחות גרמה לשינויים בגילים הנכללים בקטגוריות הזיקנה המופלגת. בעבר נכלו בה בני 75 ומעלה וכיום ההגדרות מתייחסות לבני 80 ומעלה, בני 85 ומעלה ובני 90 ומעלה. בני ה–100 ויותר (centenarian) מוגדרים כקטגוריה נפרדת (Poon, 2008). בחברות מתפתחות טווח הגילים נמוך מכך. במחקר זה נכללו בני ה–80 ומעלה משיקולי הדמוגרפיה בקיבוץ הנחקר.

את שעות העבודה במקומות העבודה הרגילים או במסגרות תעסוקתיות מיוחדות בשבילם. בעוד שלזקנים בחברה המערבית מוגדר גיל פרישה – 67 לגברים ו-62-67 לנשים, חברי הקיבוץ יכולים להמשיך באורח חיים פעיל, המאפיין לרוב זקנים צעירים מהם. מסיפורו של יעקב עולה, כי גילו המתקדם אינו מונע ממנו להשתייך לצוות המנהל, אולם בדפוסי הישיבה בחדר האוכל הגיל נתפס כמשמעותי יותר.

פרק זה מתמקד באופן שבו זקנים מופלגים, חברי קיבוץ שיתופי-משתנה,[65] מציגים וחווים את תעסוקתם. הזקנים המופלגים חיים בתנאים יוצאי דופן בחברה המערבית, המאפשרים להם השתתפות בעבודה ובמגוון תחומי החיים השונים, ורמת חייהם נשארת כשהייתה ללא תלות בתרומתם לקהילה. תנאי מעבדה אלו מאפשרים לבחון את מאפייניה הטבעיים של ההזדקנות המופלגת, ובתוכם יכולת התעסוקה, שאיננה נבחנת בספרות המחקרית. הספרות מתייחסת בעיקר להשלכות ההרחקה משוק העבודה של אנשים שזה עתה יצאו לגמלאות (מנור, 2015) או כאלה הממשיכים לעבוד גם אחרי הפרישה (פוליאקוב ודורון, 2016). לגבי הזקנים המופלגים השלכות אלה נתפסות כנתונות וכלא רלוונטיות, בלי לסייג ולומר, כי הממצאים תלויי הקשר חברתי-תרבותי מסוים ולכן הם בני-שינוי. הצגתם של מקרים ייחודיים של זקנים מופלגים אקטיביים, הפועלים בהקשר חברתי שונה, לדוגמה בעלי עסקים הממשיכים לעבוד גם בזיקנה מופלגת ונהנים מכך שיש להם סיבה לקום בבוקר (אדרת, 2015), או סופרים ומנהיגים פוליטיים הממשיכים לשמש בתפקידים בכירים, רק מחזקת את התפיסה כי הם בגדר היוצא מן הכלל שאינו מעיד על הכלל. פרק זה מתמקד בתנאים יוצאי דופן של כינון זיקנה בחברה המערבית, המשתנים ונעשים דומים יותר לחברה סביב (קביעת גיל פרישה, ביטול מחויבות הקיבוץ לדאוג לתעסוקת החבר), ומאפשרים לבחון את תרומתו של ההקשר החברתי-תרבותי להבניית זהות בגיל המופלג ואת תרומת התעסוקה לעוסקים בה.

הפרק מתמקד בזקנים[66] בשתי יחידות דוריות,[67] הפועלים בתנאי תעסוקה שונים, וכן עוקב שש שנים מאוחר יותר אחר ה"שורדים" מאחת היחידות הדוריות. מחקר אורך בשיטות

65 קיבוץ שיתופי-משתנה שומר על עיקרון הציר המסורתי של אי-התניית התגמול הכלכלי בתרומה כלכלית של הפרט. עם זאת, מסתמנות בקיבוץ מגמות של קשר בין עבודה ותגמול (שעות נוספות, "קנסות" על אי-עמידה במכסת עבודה נורמטיבית) והעתקת האחריות של התעסוקה לפרט.

66 השימוש בלשון זכר במאמר הוא מטעמי נוחות בלבד בגין מבנה הדקדוק של השפה העברית והוא מכוון לשני המינים. בכל מקום שהטקסט יתייחס לנשים בלבד, ייעשה שימוש בלשון נקבה.

67 הרצוג (2009) טוענת, כי בני הדור לפי מונח שהציע מנהיים (Mannheim, 1952) אינם מוגדרים רק לפי קוהורט מסוים (כלומר קבוצה חברתית בעלת מאפיינים מוגדרים), אלא הם שותפים לאותה סמנטיקה דורית שמובילה אותם לפעולה.

מחקר איכותניות הוא נדיר במקרה של זקנים מופלגים, אך מאפשר לבחון את ההזדקנות מבעד לעיניים של מי שחווה אותה.

הרקע התיאורטי יסקור בקצרה את הזיקנה המופלגת בחברה המערבית וכן בחברה הקיבוצית השיתופית והמשתנה. האופן שבו הזקנים המופלגים מספרים על מעורבותם התעסוקתית ועל תחושותיהם מדגיש את מרכזיות ההמשכיות או חוסר ההמשכיות בתנאי העסקה ואת הלימינליות במצבם. שש שנים מאוחר יותר, השינוי שחל באופן שבו מציגים "השורדים" את תעסוקתם, פותח צוהר להבנת התקופה שתוארה כתקופה של אובדן זהות.

זיקנה מופלגת בחברה המערבית

הזיקנה המופלגת (מגיל 80 ומעלה), היא השכבה הדמוגרפית הגדלה בשנים האחרונות בקצב המהיר ביותר בעולם כולו וגם בישראל באוכלוסייה הכללית ובאוכלוסייה הקיבוצית.[68] בגילים אלו חוסר השלמות בהתפתחות האנושית הוא הרדיקלי ביותר. למשל, כמחצית מבני ה-85+ חולים בדמנציה בהשוואה ל-11% מבני 65-74 ול-39.5% מבני ה-75+ יש קושי לעלות ולרדת מדרגות, בהשוואה ל-18.8% מבני 65-74 (שנור וכהן, 2024). עם זאת, הגיל הכרונולוגי הוא רק אחד מהגילים של האדם לצד הגיל התפקודי, החברתי, הרגשי והקוגניטיבי ואין ביניהם בהכרח אחידות (רבינוביץ, 2003). ישנם זקנים ברמות תפקוד שונות הגרים בקהילה או במסגרות ייחודיות לזקנים. האבחנה בספרות המקצועית בין "הגיל השלישי" ("הזיקנה הפעילה") לבין ה"גיל הרביעי" ("הזיקנה הפתולוגית"), אינה רק כרונולוגית אלא מהותנית (Twig, 2004).

הגיל השלישי

המעבר לגיל השלישי מתרחש עם ההרחקה מהעבודה לפי חוק גיל הפרישה. בחברה המערבית, המוגדרת כ"חברת עבודה", שבה העבודה מהווה מרכיב מרכזי בזהות הפרט ויכולתו להרוויח כסף מזכה אותו בהערכה חברתית, הפרישה מהעבודה עלולה לגזור על הזקנים לא רק נחיתות כלכלית, אלא גם נחיתות חברתית ותחושת חוסר ערך. יש הרואים בתקופה זו גם הזדמנות להגשמת חלומות שלא מומשו קודם בשל מחויבויות אחרות. עם זאת, הפורשים מצופים להיות עסוקים בעשייה משמעותית, המאפשרת להם להציג זהות המשכית ולא זיקנה (Katz, 2000). לבני הגיל השלישי יש משאבים לבחור בהזדקנות חיובית

68 שיעור בני ה-65+ בקיבוצים הוא 14.5% בהשוואה ל-12% בכלל האוכלוסייה. בני 75+ בקיבוצים הם 47.4% מקבוצת בני ה-65+ לעומת 41.1% בכלל האוכלוסייה. כלומר, האוכלוסייה בקיבוצים מבוגרת יותר מהאוכלוסייה הכללית, והזקנים בקיבוצים מבוגרים יותר מהזקנים במדינה (שנור וכהן, 2024).

ופעילה, לא רק כמתכון להארכת החיים אלא גם כחובה מוסרית (Allain & Marshall, 2017). הם צורכים שירותים כירורגיים וקוסמטיים בניסיון להתקרב לגיל השני ולהתרחק מ"הזקנים ההם" (Weiss & Lang, 2011). עם זאת, לצד הניסיונות לדחות את הזיקנה מחלחלת בהם ההכרה, כי הזיקנה נוכחת בחייהם (מזרחי, 1997; מנור, 2015). הם בעלי זהות לימינלית (סיפית) בין הגיל השני לגיל הרביעי; הם כבר לא צעירים בגיל השני ולא שותפים מלאים במשחק (אמרי, 2023), אך עדיין לא בגיל הרביעי.

הגיל הרביעי

הגיל הרביעי נתפס כ"זיקנה האמיתית", שבו קיימת ירידה הדרגתית או פתאומית במיומנויות התפקוד הבסיסיות וקושי לנהל אורח חיים עצמאי ולהציג זהות צעירה (Higgs & Rees-Jones, 2009). ריבוי הפתולוגיות והאובדנים האישיים והחברתיים מצמצם את ההשתתפות בפעילויות חברתיות (Adams et al., 2021) ומגביר את ההתנתקות מהחברה (Cumming & Henry, 1961).

יש הטוענים, כי הירידה ביכולת של בני הגיל הרביעי לשמור על גוף אסתטי בדומה לבני הגיל השלישי, בשל בעיות חוסר שליטה והריח המופץ מגופם, מדרדרת אותם במדרון תלול אל עבר חוסר הסדר המוחלט בהפיכתם ל"לא אדם" (Mittness & Barker, 1995). המעבר לגיל הרביעי, שבו הזקנים מאבדים את זהותם וכבודם, מתרחש כאשר האחרים (בני משפחה, צוות במוסדות), קובעים כי הזקנים אינם יכולים לטפל בעצמם והם נתונים להחלטותיהם (Gilleard & Higgs, 2015). כלומר, ההקשר הטיפולי משפיע על המעבר לגיל הרביעי.

לפי תפיסה אחרת, ההידרדרות בתפקוד אינה מחייבת אובדן זהות אלא גיבוש תפיסת עצמי אחרת. הזקנים מקבלים את מגבלות הגוף ורווחתם הפסיכולוגית אינה תלויה במצבם התפקודי והיא אף חיובית יותר (Gondo et al., 2005). הם אינם מתנתקים מהחברה, אלא מתמקדים בקשרים משמעותיים עבורם (Tuominen & Pirhonen, 2019) ומנהלים משא ומתן על האוטונומיה שלהם (Lloyd et al., 2014). הם מציגים זהות בין הגיל השלישי לרביעי (Sedláková & Petrová Kafková, 2021), שהיא אותנטית במונחים של יונג (סטור, 1998).

זיקנה מופלגת בקיבוץ השיתופי והמשתנה

כחברה אוטופית, החברה הקיבוצית הקדישה את מאמציה לבניית "אדם חדש", צעיר, בריא, תשליל ליהודי הגלותי שנתפס כזקן ויצרה בתודעתם של חבריה אשליה של נעורים נצחיים (לויתן, 2-1981; עם-עד, 1987). אומנם החברה הקיבוצית לא הכירה בזיקנה, אך היא כוננה תנאים שונים להזדקנות. בקיבוץ, במתכונתו השיתופית, לא נקבע גיל פרישה ולזקנים ניתנה אפשרות לצמצם את שעות העבודה באופן הדרגתי במקומות עבודה רגילים

או במסגרות תעסוקתיות מיוחדות בשבילם. רבים ממשיכים לעבוד אף יותר מהשעות הנדרשות (רוזנר ואח', 2002).

בעוד שהמעמד הכלכלי ורמת החיים של הזקנים בעיר בירידה, מצבם של הזקנים בקיבוץ נותר כשהיה. הם חשים ביטחון במחויבות הקיבוץ לדאוג לצרכיהם לעת זיקנה. הם ממשיכים לגור במסגרות רב-דוריות, לצד משפחותיהם ושכניהם, המלווים אותם שנים רבות, ואף משתדלים להשאיר את הזקנים המוגבלים בבתיהם ולספק להם שירותי בריאות וסיעוד (כגון מטפלת סיעודית צמודה, המספקת שירותי רחצה וניקיון או אמצעי תחבורה) ברמה גבוהה. אם המגורים בבית הופכים לבלתי אפשריים, עוברים הזקנים לבית הסיעודי או ל"דירות מוגנות" (דירוניות[69]). ההישארות באותה סביבה חברתית ומוכרת מזינה את תחושת ה"עצמי" (Barer, 1995). גם המעבר לבית הסיעודי אינו ניתוק טוטלי מהסביבה החברתית של הזקן (כפי שקורה בעיר), שכן מיקומו במרכז הקיבוץ וצוות עובדיו מקנים לו אווירה של בית והשתייכות לקהילה. דיירי הבית הסיעודי יכולים להמשיך להשתתף בפעילויות בקיבוץ (למשל, בעבודה ובפעילויות החברתיות). חשוב להדגיש, כי הקיבוץ רואה עצמו אחראי לרווחת הזקנים ללא קשר לקיומה של תמיכה משפחתית, אף על פי שזו ממלאה תפקיד מרכזי במתן תמיכה נפשית, חברתית ואף בטיפול פיזי (ברגמן ואח', 1992). תנאי החיים בקיבוץ מאפשרים "הזדקנות מוצלחת" בהשוואה לעיר, הן מבחינת תפיסת מצב הבריאות ומצב המוגבלות (Walter-Ginsburg et al., 2004), רמות הדיכאון נמוכות יותר בקרב נשים (Blumstein et al., 2004) ותוחלת החיים גבוהה יותר (Levitan, 1999).

מייסדי הקיבוץ, שסגדו לעבודה פיזית ולאי-כניעה לקשיים, מתקשים להשלים עם גופם המזדקן והיותם נטל על החברה. הפחתת שעות העבודה נתפסת בעיניהם כראשית הקץ והם מנסים להסתיר את המעבר לעבודה שולית, על אף שחלק מהם מרגיש חוסר עניין בעבודה (שקולניק ואח', 1999) ולא ברור כמה עבודתם נחוצה או שמא היא מספקת בעיקר את צורכי מצפונם.

השינויים בקיבוץ השיתופי-משתנה ויותר מכך בקיבוץ "המתחדש" מצמצמים את ההמשכיות בתחומי החיים השונים. בקיבוצים רבים נקטעה ההמשכיות התעסוקתית של הזקנים. הפרישה ההדרגתית או המוחלטת מהעבודה מעמידה את הזקנים בסתירה בין הערכים שהנחו את כל חייהם, כמו תרומה לקולקטיב ומעורבות בעבודה לבין פעילויות פנאי ופיתוח

69 דירות קטנות הנמצאות סמוך לבית הסיעודי שם ניתנים שירותי בריאות וסיעוד כל שעות היממה ומאפשרות לזקנים להסתייע בהן, אך בו-בזמן לשמור על אורח חיים עצמאי. חשוב לציין, כי לא בכל הקיבוצים יש בתים סיעודיים ו/או דירות מוגנות.

עצמי. הפרישה מוגדרת כלגיטימית ומסתמנת מגמה של הגברת פעילויות הפנאי והלימוד של ותיקי הקיבוץ, אך לעיתים היא עדיין לא הופנמה כנורמה בקרב המבוגרים (חרפק, 2006).

לשוליות התעסוקתית מתלווה לעיתים ירידה במעורבות החברתית ובמעמד החברתי בשל הפחתת הניידות, התמעטות הקשרים החברתיים ותחושת הבדידות הגוברת (שפירא, 1996). בערוב ימיהם מוצאים עצמם ותיקי קיבוצים מתחדשים לא רק ללא עבודה, אלא לעיתים אף ללא שירותים בסיסיים שהורגלו אליהם. הבתים הסיעודיים הפכו ל"מרכזי רווח" ותפיסת הערבות ההדדית מתפוגגת. זקנים בקיבוצים המתחדשים[70] מדווחים, שמעמדם נפגע ויש עליהם לחץ לפרוש מהעבודה והם פחות מעורבים בחברה לעומת הזקנים בקיבוצים השיתופיים (סלם, 2005).

המחקר

שדה המחקר

הממצאים שיוצגו הם חלק ממחקר[71] שנערך בקיבוץ אחד כחקר אירוע (case study) כדי לבחון את ההתמודדות של זקנים מופלגים (80+) עם הזדקנותם האישית ועם המשבר בקיבוצם ובתנועה הקיבוצית בתוך מארג חיי היום-יום שלהם. הבחירה בקיבוץ שיתופי משתנה מאפשרת לבחון את ההזדקנות בתנאים של שינוי בהמשכיות התעסוקתית.

הקיבוץ הנחקר נוסד בשנות ה-20 של המאה הקודמת על ידי חברי תנועת "השומר הצעיר" מפולין, הוא בינוני בגודלו ובמצב כלכלי טוב יחסית. במהלך המחקר היו מגמות של שינוי וחוסר יציבות. בשלב א' במחקר (1998-2000) פעלו בקיבוץ שתי מסגרות תעסוקתיות ייחודיות לזקנים: מפעל למבוגרים בעל אוריינטציה רווחית (להלן: המפעל למבוגרים) ותעסוקה מוגנת לייצור דברי מלאכה הנמכרים במחיר סמלי (להלן: תעסוקה מוגנת). המפעל לא צלח כלכלית ונסגר. בשלב ב' במחקר (2006-2008) נקבע גיל פרישה מהעבודה ללא פגיעה בתקציב החברים. המשך העבודה מותנה בנכונות של מקום העבודה לקלוט עובדים. בשלב זה נוצרו שני מסלולי תעסוקה לוותיקים: האחד מסלול במשרות מתומחרות באישור והשני למשרות שאינן מתומחרות ושבו החברים אינם צריכים לדווח על שעות עבודתם.

70 "קיבוץ מתחדש" מאורגן על יסודות של שיתוף הכלל בקניין, של עבודה עצמית ושל שוויון ושיתוף בייצור, בצריכה ובחינוך, המקיימת ערבות הדדית עבור חבריה ומתקיימים בו לפחות אחד מהנושאים הבאים: (1) חלוקת תקציב לחברים בהתאם לתרומה, לתפקיד ולוותק; (2) שיוך דירות; (3) שיוך אמצעי ייצור לחברים, למעט קרקע, מים ומכסות ייצור (שהקיבוץ קיבל מהמדינה) הנשארים בבעלות הקולקטיב.

71 הממצאים שיוצגו מבוססים על מחקר לתואר שלישי באוניברסיטת תל אביב, בהנחיית פרופ' חיים חזן (מזרחי נאור, 2013).

משתתפי המחקר

המחקר מתמקד בחברי הקיבוץ בני 80+ משתי יחידות דוריות, חברי תנועת "השומר הצעיר" השייכים לדור הראשון בקיבוץ: האחת חברי העלייה החמישית, שעלו מפולין ב-1930–1939 בשנות ה-20 לחייהם. השנייה, חברים שעלו מהבלקן ב"עליית הנוער" בשנים 1938–1941. המחקר הוא מחקר אורך בשני שלבים: בשלב א' השתתפו בו 20 חברים מהעלייה החמישית ובשלב ב' 17 חברים מעליית הנוער וכן 11 חברים מהעלייה החמישית שנותרו בחיים ("השורדים").

שיטות המחקר

המחקר התמקד בקיבוץ אחד כחקר אירוע (case study) ושילב מגוון שיטות מחקר איכותניות: תצפית משתתפת, ריאיון נרטיבי ואיסוף מסמכים מהארכיון. תצפית משתתפת נערכה במרחבי הקיבוץ ואפשרה לבחון את הדינמיקה בין הזקנים לסביבה במקומות העבודה, בחדר האוכל, במפגשים חברתיים, ועוד. האופן שבו הזקנים מציגים את תעסוקתם וכיצד החברים מגיבים לכך נבחן גם בסיפורי חיים (נרטיבים) של חברי הקיבוץ. האופן שבו האדם בוחר לספר את סיפורו משקף את זהותו, המושפעת, בין היתר, ממיקומו החברתי, מתפיסתו העצמית ומהעלילות שהתרבות מספקת (Ruth & Kenyon, 1996). בריאיון הנרטיבי, המרואיין מספר על חייו; במחקר הנוכחי הריאיון חולק לשניים: החלק הראשון (הריאיון הספונטני) נפתח כך: "הייתי מבקשת שתספר/י לי את סיפור חייך" תוך צמצום מעורבות החוקרת. החלק השני נועד להבהיר סוגיות לא ברורות או סוגיות שלא הועלו כלל. במרבית המקרים נערכו שתי פגישות בבתי הזקנים, כשעתיים וחצי כל אחת, זאת נוסף על פגישות שנערכו עם הזקנים ברחבי הקיבוץ. בשלב ב' של המחקר התבקשו ה"שורדים" לספר על שש השנים האחרונות ועל חייהם כיום. שילוב של מידע מהתצפית המשתתפת עם מידע מסיפורי החיים מאפשר לעמת ולאמת את הסיפורים עם הממד ההתנהגותי, החסר בסיפורי החיים. בנוסף לכך, נערך איסוף מסמכים מהארכיון, שהיווה נדבך נוסף בהשלמת התמונה להבנת ההקשר ההיסטורי והתרבותי שבו פעלו חברי הקיבוץ.

ראיונות נרטיביים נערכו עם 28 זקנים: 15 מהעלייה החמישית בני 83–97 (גיל ממוצע 89) ו-13 מעליית הנוער בני 80–85 (גיל ממוצע 82) וכן עם שישה "שורדים" מהעלייה החמישית בני 92–99 (גיל ממוצע 96), שהיו במצב קוגניטיבי תקין ומוכנים להתראיין. שיעור הנשים והגברים דומה, מרביתם גרים בבתיהם ומקצתם בבית הסיעודי ובדירונית (שלושה חברים בשלב א' במחקר ושלושה חברים בשלב ב', שניים מהם "השורדים" ואחת מעליית הנוער).

ניתוח הנתונים

ניתוח האופן שבו החברים מספרים על חוויותיהם ומבנים את זהותם התעסוקתית באופן התנהגותי ודיסקורסיבי נעשה באמצעות הגישות הבאות:

ניתוח ההתנהגות: לפי גישת האינטראקציה הסימבולית (Blumer, 1969), המציאות החברתית נבנית על בסיס האינטראקציה בין היחידים והחברה ומבוססת על סמלים ופרשנות. ניתוח הנתונים מתמקד באופן שבו החברים מנהלים משא ומתן על הגדרת זהותם, תוך התייחסות להשתקפויות החברתיות שמספקים האחרים (Mead, 1934/1962). המודל הדרמטורגי (Goffman, 1959) מתייחס למרחב החברתי כבמה, כאשר בקדמת הבמה החברים מבקשים להדגיש את ההמשכיות בתחומי חייהם ומאחורי הקלעים נחשפות עובדות, הסותרות את הצגתם, כפי שעלו באופן התנהגותם.

ניתוח הנרטיב: המודל לניתוח סיפורי חיים (Lieblich et al., 1998) מתייחס להיבטים של תוכן (על מה מספרים ומה לא מספרים) ושל צורה (איך מספרים ובאיזה היקף). בניתוח הסיפורים התחקיתי אחר היבטים של תוכן וצורה באמצעות מנגנוני הברירה שעמדו בפני המרואיינים שסיפרו את סיפור חייהם, התומכים באופן שבו רצו לחדד מסרים (ספקטור-מרזל, 2008).

יש לציין, כי סיפורי החיים מסופרים בתוך מרחב משותף בין המספר לבין המאזין. העובדה שיש מאזין והוא מגיב באופנים שונים (גלויים או סמויים) לדברים הנאמרים משפיעה על המסכה שהמספר עוטה (Biggs, 2004). במובן זה, החוקר שותף, כקהל יעד, להבניית הטקסט המתקבל (תובל-משיח וספקטור-מרזל, 2010). הסיפור המתהווה הוא תוצר של שני סובייקטים וככזה משפיע גם על החוקר (מבחינה רגשית, מחשבתית והתנהגותית), המעצב בתורו את הסיפור, ועל האופן שהחוקר קורא סיפור ומנתח אותו (Hodder, 1998).

ניתוח רפלקסיבי של המוטיבציה לקחת חלק במחקר ושל האופן שבו המרואיינים תופסים את "זהויותיי" כחוקרת ואת האופן שאני, כחוקרת, תופסת את הנחקרים, יכול לשפוך אור על הטקסט המופק. זהותי כסטודנטית עירונית, "חיצונית", המבקשת ללמוד מהחברים על חייהם ועל חיי הקיבוץ, סיפקה להם תפקיד, סטטוס ותחושת כבוד שנעדרה מחיי היום-יום.

כחברת תנועת הנוער "הצופים", הוקסמתי בנערותי מסיפורי החלוצים. גם אני ביקשתי "להגשים" וחייתי בקיבוץ בעמק הירדן במהלך שירותי בנח"ל. הרצון לשוב ולבקר "כמו פעם" בקיבוץ השומר על שיתופיות ולחקור את חלוציו בטרם ילכו לעולמם הוביל אותי במחקר זה. הקיבוץ נתפס בעיניי כמקום המספק לחבריו את התנאים להמשיך בהצגה א-זקנתית. במהלך הראיונות מצאתי את עצמי מחזקת את הצגתם הא-זקנתית של החברים ושואלת בזהירות רבה על זקנתם, שנמנעו מלהתייחס אליה. ניסיתי להבין את נסיבות המעבר לעבודתם השולית ואת תחושותיהם בקשר לכך אשר רבים מהם הצניעו. ההיכרות

הממושכת עם החברים אפשרה להם לחשוף בתשובה לשאלותיי את תחושות ההשפלה ואת ההדרה לשוליים החברתיים. חשיפה זו הייתה עבורם קשה וכואבת ואף אני כאבתי את כאבם. תחושות קשות שבעתיים התעוררו אצלי במהלך שלב ב׳ של המחקר כאשר ראיתי לנגד עיניי את "השורדים" בני ה־90 הולכים ודועכים.

שלוש סוגיות עיקריות עומדת לבחינה במחקר:

1. כיצד מציגים הזקנים המופלגים מהעלייה החמישית את תעסוקתם בזיקנה, האם היא מוצגת כהמשך לתעסוקתם בעבר והאם היא מקור גאווה עבורם או שהיא מושמטת? כיצד הם מציגים את הירידה בתפקודם ואת השלכותיה על תעסוקתם? האם הם מנהלים משא ומתן על מיקומם התעסוקתי? הצגה נפרדת תיעשה לנשים ולגברים בשל מסלולי התעסוקה השונים.
2. כיצד מציגים הזקנים המופלגים מעליית הנוער את תעסוקתם ואת המעבר מעבודתם העיקרית לעבודה שולית יותר, לנוכח השינויים שחלו עם קביעת גיל הפרישה והיעדר מחויבות של הקיבוץ לדאוג לתעסוקה עבורם? הצגה נפרדת תיעשה לגברים העובדים במפעל במסלול הרווחי (שעבודתם מתומחרת) לבין אלו שעבודתם לא מתומחרת.
3. כיצד מציגים ה"שורדים" מהעלייה החמישית את תעסוקתם כיום, שש שנים מתום שלב א׳, והאם חל שינוי במרכזיותה ובמשמעותה משלב א׳?

ממצאים

הזהות התעסוקתית של הזקנים המופלגים מהעלייה החמישית

שרק׳ה: אני קמה בשש, עושה מקלחת והולכת לאכול. אני באה לעבודה בשמונה, עובדת עד 12. זה כמה שעות? ארבע שעות.

לובה: אני הולכת לעבודה. אני במטבח. כולם צעירים יכולים להיות נכדים שלי. יחס נחמד.

מדי בוקר ניתן לראות את החברות הוותיקות בדרכן למסגרות העבודה השונות. לובה מצטרפת לצוות המטבח הצעיר לחתוך ירקות. לאחרונה רכשו מכונה לקילוף ירקות, אך עדיין קולפים גם ביד. שרק׳ה פונה למפעל המבוגרים, שם היא ממיינת אביזרי פלסטיק לתעשייה, סביב שולחן יחד עם חברי עליית הנוער. הם משוחחים על השינויים המתרחשים כיום בקיבוצם. יתר הנשים הולכות לתעסוקה המוגנת.

הזקנות המופלגות מבנות את שגרת חייהן סביב העבודה ומציגות "זמן עסוק", מהיר ומתקדם, המאפיין את בני "הגיל השני" (גיל העבודה). חשוב להן להגיע בזמן לעבודה והן מדגישות את שעות העבודה הארוכות והיצרניות. היצמדות החברות לזמן לינארי שונה

לחלוטין מהאופן שזקנים בחברה המערבית, הנמצאים ב"זמן לימבו", מבנים את זמנם שאינו מוביל לשום דבר זולת לסוף הזמן האישי. לפי חזן (Hazan, 1984), אנשים זקנים "מעגלים" את הזמן ומאמצים התנהגויות וטקסים קבועים כדי לחרוג מהתנועה הקווית ולהישאר בהווה.

"אני בכל זאת עובדת חמש שעות, זה הרבה... אפילו חיותה, שעוד לא הגיעה ל-60, היא לא עובדת יותר ממני", אומרת מרים, האורגת שטיחים ומתייחסת ברצינות רבה לעבודתה. את הדוגמה של השטיחים והצבעים, עבודה הדורשת ריכוז רב, היא עושה בביתה בשעות הערב. היא גאה ששטיחיה היפים נמכרים ואף לעיתים מוזמנים מראש עם דוגמה מיוחדת.

בגילן המופלג, לנשים יש מקום עבודה המספק להן תפקיד, אחריות ומשמעות. הן חשות נחוצות ומדגישות את תרומתן הכספית, בשונה מזקנים אחרים בעיר, המוגדרים כ"לא יצרניים". השייכות למקום עבודה מאפשרת להן גם להמשיך להיפגש עם חברי הקיבוץ בגילים שונים על בסיס יום-יומי, שאחרת לא היו פוגשות.

הצגה של המשכיות בזהות התעסוקתית מחייבת התמודדות עם הירידה בתפקוד הפיזי, שעלולה להפר המשכיות זו. מרים, ממזערת בסיפורה את בעיות הראייה שהיא סובלת מהן, ומתמקדת דווקא בפתרון המאפשר את המשך עבודתה:

> היו לי תמיד בעיות של עיניים, תפרתי בכל אופן... הלכתי לרופאים והתברר שעין אחת לא כל כך פועלת... לא חשוב, עבדתי עם העין הזאת וזה היה 100%... במשך הזמן העין הזאת נחלשה וקשה היה לתפור... אני עוסקת קצת באריגה.

הצגת המעבר לעבודה האחרונה כדומה למעברים קודמים, ללא התייחסות לירידה בסטטוס הכרוכה במעבר למסגרת התעסוקה הייחודית למבוגרים, היא אסטרטגיה נוספת לשימור ההמשכיות בזהות התעסוקתית. שרק'ה, שעזבה את המטבח ועברה למסגרת התעסוקה למבוגרים, מספרת:

> אני עבדתי במטבח... אחר כך עזבתי והלכתי ל[מפעל למבוגרים].... אפשר גם לעבוד ב[תעסוקה המוגנת]... בשביל כאלו שבאים מ[הבית הסיעודי]... הם באים לשעתיים... וחוזרים.

הנטייה של החברים להשוות את עצמם לבני גילם ולראות את ההידרדרות בזיקנה אצל אחרים ולא אצלם מסייעת להם לשמר את תפיסת העצמי הא-זקנתית שלהם. סימה, לעומת זאת, מציינת שלמרות מחלתה ומוגבלותה היא ממשיכה לעבוד:

> באופן כללי טוב לי, חוץ מזה שחליתי ואני מוגבלת קצת, אני גם זקנה. אני בת 85. אבל אני מאחלת לכל אחד בגיל 85 להיות כמוני. כי אני עובדת, אני גם לומדת, אני הולכת לשיחות.

עד כה הוצגה הזהות התעסוקתית הנרטיבית על ידי חברות רבות כהמשכית לתקופות קודמות. בפרק השאלות (מאחורי הקלעים) מתגלות נסיבות הדרתן של כמה חברות מהתעסוקה המוגנת ופגיעותן הרבה.

שרק׳ה חושפת, כי בתהליכי הייעול והמיכון במטבח, נתפס מקומה על ידי חברה צעירה ואילו מרים מספרת, כי למרות הערכה אליה, הצוות לא תמיד מסייע לה בהכנת השתי לאריגה (אותו היא מתקשה להכין לבד). לאות מחאה אפילו שבתה מעבודתה ליום אחד, צעד חריג למי שהעבודה היא נר לרגליה.

גיטה, שתפרה שמלות ערב לחברות הקיבוץ, מספרת על האכזבות שנכונו לה כאשר ביקשה למצוא מקום עבודה חלופי לזה שעזבה: ״תמיד הייתי עצמאית, פתאום כל מקום שפניתי לא היה [עבודה]...זה נורא פגע בי.״ בגיל 89 גיטה שמחה לשוב לעבודה כתופרת בתעסוקה המוגנת, וגם שם היא מדגישה את נחיצותה בהשוואה לאחרות: ״דבורה עובדת שעתיים, מדביקה והולכת הביתה.״ אולם, בקשתה לעבוד גם לאחר שעת הסגירה, ״כדי לסיים את התפר, כי זה לא עבודה שטאנץ״ ולהרחיב את עצמאותה נענית בשלילה ומקבעת את שוליותה.

סיפורי התעסוקה של רוב נשות ״העלייה החמישית״ מאירים את מצבן המורכב. ההשתתפות בעבודה מסייעת להן להגדיר את עצמן כשייכות עדיין למעגל היצרני, אולם מ״אחורי הקלעים״ מתבררת שוליותן.

מצבם התעסוקתי של הגברים מהעלייה החמישית שונה, כיוון שהם חווים חוסר המשכיות תעסוקתית בעבודתם הנוכחית. הם מתגאים לספר, כי מימשו את החזון החלוצי בעבודתם בחקלאות, אולם על תעסוקתם כיום הם אינם מספרים דבר. המעבר מעבודה חקלאית (ולאחר מכן לעבודה בשירותים) לתעסוקה מוגנת, שולית ו״נשית״ מושמט כדי לא לפגום בזהות התעסוקתית הגברית והצעירה שהם מתהדרים בה. יהודה ושלמה אינם מזכירים כלל בסיפורם את שלושת העשורים האחרונים, שבהם נאלצו לעבוד בתחומים אחרים, לאחר שענפי החקלאות חוסלו. ״זוהי עבודתי בארץ מחקלאות,״ מסכם יהודה את הנרטיב הספונטני ומשמיט את עבודתו כחצרן מוערך בקיבוץ ואת עבודתו כיום בתעסוקה המוגנת, שם הוא תופר גרבי תינוקות.

על חוויות החברים בתעסוקה המוגנת אני לומדת בצורה עקיפה. יעקב מספר על תחושותיו של יהודה העובד שם: ״זה בשבילו נו-רא! אבל אין לו ברירה, הוא עובד שמה.״ כמנהל חשבונות, יעקב מכיר מקרוב את הצד הפיננסי של הענפים ומבין את תסכולו של יהודה, שכן אלו ״מקומות לבילוי הזמן.״ מאיר מזלזל בעבודתו של חבר ותיק (שמגיע מהבית הסיעודי) ש״מפרקים אותה רק כדי שיוכל להרכיבה מחדש למחרת.״

בעוד שרוב החברים שמימשו את האידיאל החלוצי עובדים כיום בעבודות המיועדות לאנשים זקנים, דווקא יעקב ממשיך בעבודתו בהנהלת חשבונות. רק בפגישתנו השלישית נחשפת הנפילה מהסולם והפגיעה בגב, שבגינה עבר לבושתו לעבודה, שלא הלמה את האתוס החלוצי. אולם כיום הוא גאה במעמדו בעבודה, אך מודע לכך שאינו יציב: "אם אני אתחיל לצאת [ללימודי העשרה], אז מישהו צריך להחליף אותי... אני צריך לשמור." המפתח להישרדותו הוא לקום ולעבוד, להטעין את מצברי החיים. עצירה בתנועה מרוקנת אותם ומובילה לדעיכה:

> עד עכשיו אני נלחם בזיקנה. עכשיו יש לי ירידה. עצם הדבר שאני לפעמים בבוקר, אני מתעצל לקום. לא שקשה לי מבחינה פיזית, אבל אני קם, כי אני צריך להופיע בעבודה... אני מתמודד כדי להוכיח. אם אני לא אעבוד... אז זה יוריד מיכולתי.

יעקב מגביל את "אחיזתו" בעבודה לגיל 90, ולמרות ההיגיון הכלכלי שמכוון את פעילותו (הכבדה כלכלית של עובדים לא יעילים על המערכת), הוא מתאר את פרישתו כטרגית. הפרישה במצב תפקודי ירוד אינה טומנת בחובה רווחים מהפנאי, אלא בעיקר מסמלת אובדנים.

הזהות התעסוקתית של הזקנים המופלגים בעליית הנוער

> **מלכה:** אני שמחה שאני יכולה לעבוד, להשתתף ב[מרכז הגמלאים האזורי], להתעמל... אני הולכת לעבוד בשבע וגומרת ב-11:20. אני לא חייבת לעבוד, אני נהנית.
>
> **ארי:** אני קם, בשש פחות רבע עד עשר וחצי אני עובד [במפעל], אוכל ארוחת בוקר וחוזר הביתה והיום מתחיל.

מרבית החברים מעליית הנוער ממשיכים לעבוד בתעסוקה המיועדת לכלל החברים (בתעשייה, במטבח, במתפרה, בארכיון) ובתעסוקה המיועדת לזקנים בתעסוקה המוגנת ובמפעל למבוגרים. ההליכה בבוקר לעבודה מבנה את שגרת יומם ומספקת להם תחושת משמעות ותרומה. אולם בעוד שחברי העלייה החמישית מציגים זהות תעסוקתית המשכית, הרי הצגתם התעסוקתית של מרבית חברי עליית הנוער שונה. הם פנסיונרים הממשיכים לעבוד ולתרום, למרות שאינם חייבים, והעבודה נעשית לצד פעילויות פנאי אחרות, לא פחות חשובות בעיניהם.

דוד מעשיר את השכלתו שנקטעה עם עלייתו לארץ "כך שכמעט לא יוצא לי לעבוד." היום של ארי "מתחיל" לאחר שסיים את עבודתו במפעל והוא מתפנה לתיעוד קורות משפחתו שנכחדה בשואה. אימוץ סגנון הפנאי של הגיל השלישי אינו עולה בקנה אחד עם מערכת הערכים החלוצית שפעלו לאורה שנים רבות, ו"החיים הטובים" שנכפו עליהם

טומנים בחובם גם תחושות של תסכול. אחד החברים סיפר לי, כי למרות ההנאה שבפנאי "הקישקע שלו רותחים" כשהוא עומד מהצד ואינו מעורב.

החברים מדגישים את מעורבותם הפעילה במעבר לתעסוקה כיום או מספרים על היוזמה שנקטו בחיפוש אחר עבודה לעת זיקנה. רינה מספרת שהקימה את הארכיון כדי שתהיה לה תעסוקה בעת זיקנה, ארי ואבי עברו למפעל:

ארי: שהעניינים נעשו קצת כבדים עליי, עברתי [לעבודה במפעל]... ובזה אני עוסק עד היום.

אבי: החלטתי בגיל 60 אני יורד מההגה. ראיתי חברים שעבדו שנים בנהגות ואחר כך חזרו הביתה ולא היה להם לאן לחזור, כי או שהיו זקנים מדי או שהמקומות היו תפוסים... נכנסתי לעבוד במחסן המטבח עם רוחמה ואחרי זה נכנסתי לעבוד ב[מפעל].

החברים העובדים במפעל, שעבודתם מתומחרת, מספרים בגאווה (רק לאחר שהם נשאלים על כך) על תרומתם הכלכלית: "המפעל משלם לקהילה 600 ש"ח לעבודה שלי... אם אפסיק לעבוד יביאו עוד שני פועלים" (שמעון). "אני מרוויח 23 ש"ח לשעה, זה רווח לקיבוץ" (ארי). ביצוע עבודה רווחית במפעל המוכר מוצרים לחו"ל הוא עוגן לביסוס זהות תעסוקתית בוגרת, המתרחקת מזו הזקנה. עם זאת, בפרק השאלות נחשפות תחושות קשות ביחס לתמחור עבודתם.

שמעון מתלונן, כי התמחור נמוך מזה שמקבלים נערים עובדים: "מה שהמפעל משלם בשבילי זה פחות מאשר ילד מה[שם בית הספר] שבא לעבוד... אם אני עובד 80 שעות בחודש ב-600 ש"ח, זה מצחיק." אחדים מהם גם אינם מרוצים מכך שאינם מתוגמלים על השעות הנוספות שהם עובדים במהלך השבוע. "אני לא רוצה את הכסף," אומר אבי, "אני רוצה את ההרגשה שאני מקבל בעד השעות האלה."

אבי מגיע בכל בוקר לעבודה במפעל בשעה 04:00 לפנות בוקר, "במקום להתהפך ולשמוע שוב ושוב את החדשות" ועובד כחמש שעות בבדיקת איכות מוצרים. הוא חש תסכול בעבודה "הכי משעממת... לאף אחד אין סבלנות לשבת ולעשות." בעבר התבצעה העבודה רק על ידי חברי הקיבוץ, ואילו כיום הוא חש לא רק כמיעוט מספרי בלב "המאפיה הרוסית," אלא גם כמיעוט לשוני. העבודה לצד השכירים מזמנת לאבי תסכול נוסף, שכן אין עוד בסמכותו לפעול כנגד נורמות העבודה הפסולות של השכירים, ותלונותיו להנהלה לא מטופלות לשביעות רצונו.

גם ויקטור חש תסכול מתנאי העסקתו בתעסוקה המוגנת (אליו עבר לאחר שמפעל המבוגרים נסגר). "אני לא קיים מבחינה כלכלית במשק... נער בתקופת החופש מרוויח 15 ש"ח לשעה. אני רוצה להרוויח 5, 6, 10 לשעה... אני עוד יכול לתרום."

תחושת החובה להמשיך לעבוד מאפיינת לא רק את החברים העובדים, אלא גם את אלו שאינם עובדים, המספרים (בפרק השאלות) בכאב על דחייתם או הדחתם מכמה מקומות עבודה. צילה סיפרה, כי בקשתה לעבוד בתעסוקה המוגנת בשעות הבוקר המוקדמות לפני שעת הפתיחה, נדחתה.

> הרגשתי את עצמי כמו פרזיט. שאני חיה פה בלי לעבוד. כולם אומרים: את עשית את שלך, אבל יש זקנים שהולכים לעבוד ואני לא!... רציתי לעבוד. שלא מעמידים לי תנאים. במחסן אמרו אין צורך, במטבח אין צורך.

רינה, שאולצה לפרוש מתפקידה (הכנת ילדים לכיתה א') לטובת בחור צעיר בעל השכלה גבוהה משלה, משלימה בכאב עם פרישתה: "צריך לפרוש וצריך בגיל מסוים לדעת שצריך לפנות את המקום לצעירים. אני השלמתי עם זה, נפגעתי קשה, נכנסתי למצבי רוח." אומנם היא המשיכה לעבוד במפעל למבוגרים, אך לא מצאה בו עניין רב ובסופו של דבר פרשה. גם שמעון מוצא עצמו "באפס מעשה". לאחר קריירה מרשימה בעבודה ציבורית בחו"ל, הוא אינו מוצא את עצמו במסגרות הקיימות. רק גבריאל מדבר בשבח הפרישה: "למה אני צריך לעבוד? היום אני רוצה שלווה, רוצה חיים טובים."

הזהות התעסוקתית של השורדים מהעלייה החמישית

בשלב א' של המחקר רבים מזקני העלייה החמישית הדגישו את ההמשכיות בעיסוקם בהווה, תוך הצנעת העובדה, שלרוב מדובר בתעסוקה מוגנת, שולית, שהורחקו אליה כתחנה האחרונה במסלול התעסוקתי. שש שנים לאחר מכן הזהות התעסוקתית של השורדים (בני 90–97) יורדת ממרכזיותה או אף מושמטת לגמרי, לטובת פעילות פנאי משמעותית. שני חברים מחליטים לפרוש בגיל 90 ומצטרפים לשניים שפרשו קודם לכן; שתי חברות ממשיכות לעבוד בתעסוקה המוגנת.

מרים, בשלב א', תיארה את עבודתה כרווחית. עכשיו היא מספרת, כי העבודה נעשית כיום "לסיפוק שלי," אך ממשיכה להתייחס לעבודה ברצינות. היא קמה בסביבות 05:30 "יורדת [מהמיטה], אני כבר מתלבשת ויוצאת לעבודה." בתה אומרת לה בחיוך: "את יכולה פעם אחת לא ללכת... את מוכרחה להיות ראשונה"? אולם מרים דבקה בהרגלים המספקים לה משמעות ומטרה. עם החזרה הביתה בצהריים הזמן הלינארי העסוק "מתעגל" (חזן, 1984), ולאחר שנת הצהריים היא מתעמלת, מטלפנת לילדים ולנכדים ורואה טלוויזיה. וכך "נורא מעט זמן נשאר לי לקרוא ... הזמן בורח לי."

לובה חשה שעומד לרשותה זמן פנוי רב, אך בשל מצבה היא אינה יכולה לנצלו בצורה מלאה כבעבר. "עובדים פחות, יש זמן הר-בה, והעיניים לא טובות. אני סורגת גם בחדר, אני

הולכת ל[שם התעסוקה המוגנת]." המעבר בגיל 86 (שם נהנתה לעבוד עם הצעירים) עורר אצלה תחושות קשות, אך היא מוצאת נחמה בעבודתה: "נחמד שם, מקשקשים, מרכלים."

סיפוריהם של יעקב וגיטה, שפרשו בגיל 90 מהעבודה, מלמדים על חיפוש טריטוריות חדשות לפעולה בצורה מיטבית לנוכח היכולות הפוחתות והולכות (Baltes & Baltes, 1990). גיטה, שנאלצה לחזר על הפתחים כתופרת סלונית עד שנקלטה בתעסוקה המוגנת, אינה מזכירה את פרישתה מהעבודה, ומספרת בתשובה לשאלתי: "אני היום בת 90+... לפני שנה החלטתי לצאת לפנסיה. כל זמן שהראש שלי עובד אני רוצה לנצל אותו לדברים שלא יכולתי לעשות קודם." גיטה אינה מסתפקת בקריאה של שלושה ספרים בשבוע, אלא אף כותבת את רשמיה מהספרים ומפרסמת אותם בעיתון המשק. "זה דבר גדול מאוד... שאני יכולה לשקוע בספר ולא אספיק לעשות את הכול."

למרות פרישתו המתוכננת של יעקב בגיל 90 מהנהלת חשבונות, הוא מנסה לשמר, במידת מה, את העדכון שלו על המתרחש ופעם אף הוזמן לפגישה כדי לדון בבעיה שהצביע עליה. אולם בביקורו האחרון שם חש שהתעלמו ממנו. לא כולם באו לברך אותו לשלום. חוויה לא נעימה זו המחישה לו ביתר שאת, כי פרק העבודה בחייו הסתיים. בחיפושיו אחר דרכים למלא את שפע הזמן, יעקב בוחר להרחיב את ידיעותיו: "תמיד בכל המצבים ידעתי לקרוא, ידעתי לרכוש ידע... גם כשהייתי חולה." הוא מגלה סופרים וסופרות ישראלים צעירים הכותבים בסגנון פתוח ומשוחרר ומאמץ גישה ליברלית, המספקת לו גשר לשיחה עם אנשים צעירים.

דיון

מטרתו של פרק זה היא, כאמור, להתחקות אחר האופן שבו הזקנים המופלגים, בני 80 ומעלה, החיים בשתי יחידות דוריות בקיבוץ שיתופי משתנה, מציגים את מעורבותם התעסוקתית. ההתחקות היא אחר התחושות, כפי שהן משתקפות בסיפורי החיים ובדפוסי התנהגותם לנוכח השינויים המתרחשים בקיבוצם ולנוכח השינויים שהם חווים בזקנתם. שדה המחקר, הקיבוץ השיתופי המשתנה בהדרגה לפחות שיתופי, הוא מקום יוצא דופן, המאפשר לבחון את המעורבות התעסוקתית של הזקנים המופלגים בתנאים משתנים, בניגוד להדרתם בחברה.

הזקנים המופלגים יכולים להמשיך לעבוד ולהיות מעורבים במגוון תחומים, להמשיך לגור בקהילה רב-דורית ולקבל שירותי בריאות וסיעוד ברמה גבוהה ללא פגיעה במצבם הכלכלי. תנאים ייחודיים אלו, המשתנים בהדרגה, מאפשרים לבחון את תרומתו של ההקשר החברתי-תרבותי להבניית זהות תעסוקתית בזיקנה המופלגת. מממצאי המחקר ניתן ללמוד כיצד מציגים זקני העלייה החמישית את תעסוקתם: האם הם מנהלים משא ומתן עם החברה על מעורבותם התעסוקתית? האם יש הבדלים בתעסוקה בין גברים לנשים? כיצד מציגים

זקני עליית הנוער את תעסוקתם, כאשר תנאי התעסוקה משתנים (גיל פרישה והעברת האחריות למציאת עבודה לאדם)? והאם המעורבות התעסוקתית משתנה בקרב שורדי העלייה החמישית, שש שנים מאוחר יותר?

תעסוקה בתנאים המשכיים: ממצאי המחקר מלמדים, שבתנאים ייחודיים של המשכיות תעסוקתית, מרבית הזקנים המופלגים מהעלייה החמישית ממשיכים לעבוד ואינם מתנתקים כפי שנטען בתיאוריית ההתנתקות (Cumming & Henry, 1961). סיפורי הגברים שעבדו בחקלאות מתארים את תרומתם לבניין הקיבוץ, אולם על התעסוקה המוגנת כיום הם אינם מספרים. תעסוקה "נשית" זו מאיימת על זהותם התעסוקתית הגברית. לעומתם, זקנות העלייה החמישית חוות המשכיות רבה יותר בתעסוקה, אך הן מזכירות אותה בתמציתיות ומציגות אותה כהמשכית לעבודתן הקודמת. הן מדגישות את תרומתן הכלכלית ומבחינות בינן לבין "הזקנות ההן", שעובדות פחות מהן. הצגה של המשכיות בתעסוקה מחייבת אותן למזער את הירידה בתפקודן, העלולה להפר המשכיות זו, תוך הדגשה, כי המשך העבודה מהווה מפתח לטעינת מצברי החיים ופרישה ממנה מרוקנת אותם ומובילה לדעיכה.

בעוד שבקדמת הבמה מציגים הזקנים זהות תעסוקתית המשכית, מאחורי הקלעים, לאחר שנשאלו, או בעקבות מפגש עם חברי הקיבוץ, נחשף חוסר ההמשכיות בסטטוס המקצועי שלהם, המלווה בתחושות של השפלה והדרה. הם אומנם מנסים להרחיב את גבולות תפקידיהם, אך ללא הצלחה מרובה והם נותרים שוליים במערכת. בטקס מעבר (Van Gennep, [1908] 1960) בלתי מושלם משילים החברים את זהותם התעסוקתית ומקבלים זהות חדשה לא ברורה (עובד-פורש) ואינם מצליחים לשמור על הסטטוס שלהם למעט השמור להם מעצם היותם מייסדי קיבוץ או בשל ההיסטוריה התעסוקתית שלהם.

תעסוקה בתנאים לא המשכיים: על אף שמרבית הזקנים המופלגים מעליית הנוער ממשיכים להיות מועסקים הם מתארים זאת בתמציתיות או שאינם מתארים זאת כלל. מזעור השייכות למעגל התעסוקתי מוסבר בשינויים התעסוקתיים שחלו בקיבוץ (חוק הפרישה מהעבודה, חוסר המחויבות של הקיבוץ לספק לפורשים תעסוקה). בעוד שבשלב א' במחקר אפשרה המסגרת התעסוקתית להציג את תרומתם בעבודה ללא בחינת ערכה הכספי, תמחור התעסוקות בשלב ב' של המחקר הבליט את שוליות תרומתם הכספית של מי שעובד בתעשייה במסלול המתומחר ואת אי-רווחיותם של מי שעבודתו מוגדרת כהתנדבות. על כן, רובם מפחיתים מחשיבות העבודה ומשלבים אותה בפעילויות פנאי שונות. לאחר שנות עבודה קשות הם מתפנים להרחיב את ההשכלה שנקטעה באיבה עם עלייתם לארץ או מתכננים טיול משפחתי. אולם, "החיים הטובים" שנכפו עליהם מעוררים גם תחושות של תסכול והדרה. הפרישה

מהעבודה מנתקת אותם מהחברה סביב ופוגמת בתחושת הזכאות לשוויון בזכויות, כאשר הם אינם ממלאים את החובה המוטלת עליהם כבוגרים.

ממצאי המחקר מרחיבים את הידע על הזיקנה המופלגת בהצביעם על מרכזיותם של תנאי החיים בהבניית הזהות גם בתקופה זו. בעוד שהספרות הגרונטולוגית התעלמה ממאפיינים אלו ושרטטה כביכול את מאפייניה "הטבעיים" של הזיקנה המופלגת, השונים במהותם מהזיקנה הצעירה (Baltes, 1997), הרי שתנאי החיים הקיבוציים מאפשרים את ההמשכיות. ה"גיל הרביעי" נמצא המשכי ל"גיל השלישי", וכמותו הוא אינו מצוי במקום בתר-תרבותי, "במרחב רביעי" שלא מתקיים בו עוד משא ומתן עם התרבות והחברה, בניגוד לנטען בספרות (Hazan, 2009). בדומה לזקנים צעירים יותר, הזקנים המופלגים מנהלים משא ומתן לדחיקת זקנתם. הם ממשיכים להיות מעורבים בפעילויות השונות ואינם מתנתקים מהחברה, אם כי מעורבות זו כרוכה לעיתים בתחושות דואליות.

תהליך ההשתנות בתנאי החיים בקיבוץ מצביע על הבדלים בהצגת התעסוקה בין המשתתפים מעליית הנוער לבין המשתתפים מהעלייה החמישית, ועל דמיון גדל והולך בדפוסי ההזדקנות של החברים מעליית הנוער עם הזקנים בחברה מסביב. ממצא זה מחזק את הטענה העולה בפרק זה, על מרכזיות תנאי החיים בהבניית הזהות בזיקנה המופלגת.

תעסוקה בקרב השורדים: בשלב א' של המחקר הדגישו הזקנים את חשיבות מעורבותם התעסוקתית ותרומתם לקיבוץ, כאמצעי להתרחקות מהזיקנה. שש שנים מאוחר יותר, הם מפסיקים את המאמץ הסיזיפי להסתרת הזיקנה ואינם מרגישים מחויבים לעבוד. ההכרה בהימצאותם ב"זמן שאול", שבו כל יום הוא בגדר מתנה, מאפשרת להם לצפות על המתרחש מנקודת מבט משוחררת יותר מכבלים תרבותיים. עם זאת, הם אינם מתנתקים מהחברה ומתפנים לפעילויות פנאי משמעותיות (Stebbins, 1982), בדומה לזקנים בגיל השלישי. ממצאי מחקר זה תומכים בספרות המקצועית הרואה את הזיקנה המופלגת לא רק כתקופה של אובדנים, אלא גם כתקופה שאפשר לראות בה גם רווחים תוך שינויים בתפיסה העצמית ובתפיסת המציאות (Rubin, 2006).

זיקנה מופלגת בתנאי המשכיות תעסוקתית (כמו גם בתחומים אחרים) מאפשרת לזקנים להמשיך ולהיות מעורבים, אם כי מעורבות זו מלווה גם בתחושות הדרה ופגיעות. הרחבת היצע תוכניות התעסוקה, המותאמות לתחומי העיסוק שלהם, לרמת השכלתם וליכולותיהם, תאפשר המשך שילובם בחברה ותתרום הן לזקנים, שהעבודה תורמת לבריאותם הפיזית והנפשית, והן לחברה שיכולה להיתרם מניצול נכון של הון אנושי. המפתח להגדרת הזקנים בגיל הרביעי נתון בידי החברה סביב. מיקוד במשאבים העומדים לרשותם ולא באובדנים שהם חווים, יניב תוצאות לזקנים המופלגים ולחברה כאחד.

מקורות

אדרת, ע' (2015). פנסיה זה לחלשים: הקשישים שממשיכים לעבוד הרבה אחרי גיל הפרישה. *הארץ, 13 בספטמבר 2015*.

אמרי, ז' (2023). *על הזדקנות: מרד וכניעה*. כרמל.

ברגמן, ש', קינג, י', בנטור, נ', הולמס, ד', הולמס, מ' וטרסי, ג' (1992). *מערכת השירותים והטיפול בקשישים מוגבלים בחברה הקיבוצית בישראל*. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

הרצוג, ח' (2009). "דורות מזה ומזה: הצעה למבט דורי על השיח הסוציולוגי. *סוציולוגיה ישראלית*, י(2), עמ' 259-284.

חזן, ח' (1984). *הזיקנה כתופעה חברתית*. משרד הביטחון.

חרפק, ג' (2006). *הזקנים בקיבוץ המשתנה: הקשר בין השינוי בגיל לבין השינוי בקיבוץ*. חיבור לקבלת תואר "מוסמך", אוניברסיטת חיפה.

לויתן, א' (1981-1982). זיקנה בקיבוץ: שביעות רצון מהחיים והתנאים התורמים לה. *הקיבוץ, 8*, 11-60.

מזרחי, א' (1997). *זקנים על קו התפר: תפיסת המיקום במהלך החיים של זקנים הלומדים מחשב*. חיבור לקבלת תואר "מוסמך", אוניברסיטת תל אביב.

מזרחי נאור, א' (2013). *הבניית זהות בקרב זקנים מופלגים בקיבוץ שיתופי-משתנה*. חיבור לקבלת תואר דוקטור בפילוסופיה. אוניברסיטת תל אביב.

מנור, ש' (2015). משימה בלתי אפשרית: פרישה מהעבודה וקבלת הזהות הזקנתית. *סוציולוגיה ישראלית*, י"ז(1), 110-118.

סטור, א' (1998). *יונג*. דביר.

סלם, ח' (2005). *שוויון סוציו-אקונומי והשפעתו על הון חברתי ועל בריאות*. חיבור לקבלת תואר "מוסמך". אוניברסיטת חיפה.

ספקטור-מרזל, ג' (2008). הסיפור של הזהות או הזהות של הסיפור. בתוך ל' קוזמינסקי (עורכת), *שבילי מחקר: שנתון מס' 15* (עמ' 18-26). מכון מופ"ת.

עם-עד, צ' (1987). *זיקנה בחברת הרווחה: דפוסי השקעה של קשישים בתחומי הקיבוץ*. הוצאת המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי, אוניברסיטת חיפה.

פוליאקוב, א' ודורון, י' (2016). משמעות ההחלטה להמשיך לעבוד אחרי גיל הפרישה בקרב מטפלות סיעודיות בזקנים בעמותת מטב. *גרונטולוגיה וגריאטריה, מ"ג*,1, 69-91.

רבינוביץ, מ'. (2003). *גילו של אדם וזמנו האישי*. מוסד ביאליק.

רוזנר, מ׳, פלג, ד׳, גליק, י׳, גולדמברג, ח׳ ואדר, ג׳ (2002). *עבודה או פרישה: אלטרנטיבות בקיבוץ המשתנה*. הוצאת המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי, אוניברסיטת חיפה.

שנור, י וכהן, י׳ (2024). *בני 65 בישראל: שנתון סטטיסטי*. מכון מאיירס-ג׳וינט-ברוקדייל.

שפירא, ז׳ (1996). *השפעת מצבם הבריאותי, המשפחתי והחברתי של קשישים בקהילה הקיבוצית על רמות דחק הקשורות בחיים בקיבוץ*. חיבור לקבלת תואר ״דוקטור לפילוסופיה״, אוניברסיטת תל אביב.

שקולניק, ת׳, וינר, ח׳ ופסטינגר, י׳ (1999). מדוע הם מסרבים לפרוש? תעסוקה אחרי פרישה בקיבוצים בישראל. *גרונטולוגיה*, כ״ו(3-4), 123-137.

תובל-משיח, ר׳ וספקטור-מרזל, ג׳ (2010). ״המחקר הנרטיבי הגדרות והקשרים״. בתוך: בתוך: ר׳ תובל-משיח, ג׳ ספקטור-מרזל. *מחקר נרטיבי: תיאוריה, יצירה ופרשנות* (עמ׳ 7-44). מכון מופת.

Adams, K. B., Restorick-Roberts, A., & Cole, M. B. (2011). Changes in activity and interest in the third and fourth age: Association with health, functioning and depressive symptoms. *Occupational Therapy International, Handbook of Qualitative Research*, *18*(1), 4-17.

Allain, K. A., & Marshall, B. (2017). Foucault retires to the gym: Understanding embodied aging in the third age. *Canadian Journal of Aging, 36*(3) 402-414.

Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontology. *American Psychology*, *52*(4), 366-380.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful aging: Perspective from the behavioral sciences*. Cambridge University Press.

Barer, B. (1995). *From "home sweet home" to dormitory life in advanced age*. Paper presented at the annual meeting of the Southwest Anthropology Association, San Francisco.

Biggs, S. (2004). Age, gender, narratives and masquerades. *Journal of Aging Studies, 18*, 45-58.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interaction*. Prentice-Hall.

Blumstein, T., Benyamini, Y., Fuchs, Z., Shapira, Z., Novikov, I., Walter-Ginzburg, A., & Modan, B. (2004). The effect of a communal lifestyle on depressive symptoms in late life". *Journal of Aging and Health*, *16*(2), 151-174.

Cumming, E., & Henry, W. E. (1961). ***Growing old: The process of disengagement*****. Basic Books**

Gilleard, C., & Higgs, P. (2015). Social death and moral identity of the fourth age. ***Contemporary Social Science*****,** ***10*****(3), 262-271.**

Goffman, E. (1959). ***The presentation of self in everyday life*****. Doubleday, Garden City.**

Gondo, Y., Furuna, T., Kobayashi, E., Iwasa, H. Inagli, H., Mausi, Y., & Takao, S. (2005). Physical decline and psychological adaptation in the oldest-old. Finding from Tokyo oldest-old study. ***Japanese Journal of Gerontology, 27*****(3), 327-338.**

Hazan, H. (2009). Beyond dialog: Entering the fourth space in old age. In: R. Edmonson, & H. S. Von Kondratovitz (Eds.), ***Valuing older people: A humanistic approach to aging*** **(pp.91-104). The policy Press.**

Hazan, H. (1984). Continuity and transformation among the ages: A study in the anthropology of time. ***Current Anthropology, 25*****(5), 567-578.**

Higgs, P., & Rees Jones, I. (2009). ***Medical sociology and old age: Towards a sociology oh health in later life*****. Routledge.**

Hodder, I. (1998). The interpretation of documents and material culture. In N. K. Denzin, & E. S. Lincoln (Eds.), ***Collecting and interpreting qualitative materials*****. Sage.**

Katz, S. (2000). Busy bodies: Activity, aging and the management of everyday life. ***Journal of Aging Studies, 14*****(2), 135-152.**

Levitan, U. (1999). Contributing of social arrangements to the attainment of successful aging: The experience of the Israeli kibbutz. ***Journal of Gerontology: Psychological Sciences*****,** ***4*****, 205-213.**

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber T. (1998). Narrative research: Reading, analysis and interpretation. ***Applied social research methods*****, series 47. Sage publication.**

Lloyd, L., Galnani, M., Cameron, A., Seymour, J., & Smith, E. (2014). Identity in fourth age: Perseverance, adaptation and maintaining dignity. ***Aging & Society*****,** ***34*****, 1-19.**

Mannheim, K. (1952). The problems of generations. In K. Mannheim (Ed.), ***Essays on the sociology of knowledge*** **(pp.276-320). Routledge & Kegan Paul.**

Mead, G. H. (1934/1962). ***Mind, self and society*****. University of Chicago Press.**

Mitteness, L. S., & Barker, J. C. (1995). Stigmatizing a 'normal' condition: Urinary incontinence in late life. *Medical Anthropology Quarterly, 9*, 188-210.

Poon, L. W. (2008). *Studies of the oldest-old*. Paper presented at the US-Israel workshop: Adding life to years. Israel.

Rubin, L. B. (2006). *What am I going to do with the rest of my life?* Dissent, The Global Right.

Ruth, J. E., & Kenyon, G. M. (1996). Biography in adult development and aging. In: J. E. Birren, G. M. Kenyon, J. E. Ruth, J. J. F. Schroots, & T. Svensson. (Eds.), *Aging and biography explorations in adult development* (p. 1-20). Springer.

Sedláková, T., & Petrová Kafková, M. (2021), Transitions in old age: The meaning of body from the perspective of older adults with acquires impairment. *Czech Sociological Review, 57,* 3, 1-29.

Stebbins, R. A. (1982). Serious leisure: A conceptual statement. *Pacific Sociological Review, 25*(2), 251-272.

Tuominen, K., & Pirhonen, J. (2019). "Who would take a 90-year-old?" Community-dwelling nonagenarians' perceptions of social relationships. *International Journal of Ageing and Later life*, *13*(1), 111-137.

Twigg, J. (2004). The body, gender and age: Feminist insight in social gerontology. *Journal of Aging Studies*, *18,* 59-73.

Van Gennep, A. (1960) [1908]. *The rite of passage*. Routledge and Kegan Paul.

Walter-Ginsburg, A., Blumstein, T., & Guralnik, J. M. (2004). The Israeli kibbutz as a venue for reduced disability in old age: Lessons from the cross-sectional and longitudinal aging study (CALAS). *Social Science and Medicine*, *59*, 389-403.

Weiss, D., & Lang, F. R. (2011). "They" are old but "I" feel younger: Age-group dissociation as a self-protective strategy in old age. *Psychology and Aging, 27*(1), 153-163.

פרק 19

מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים: מבט הצטלבותי

רפי אפלר-ח'טאב

מבוא

נתיבי העבודה והקריירה של להט"ב[72] מזדקנים בני-זמננו עשויים להמחיש את יחסי הגומלין בין גיבוש זהות ואינדיבידואציה מינית ומגדרית, שינוי חברתי ומסוגלות תעסוקתית. מהלך חיי עבודתם של להט"ב זקנים עשוי להיות משולב עם תקופות שבהן הדרה ואפליה על בסיס זהותם המינית והמגדרית שלטו בנתיבי חייהם ובקשרי עבודתם (Ng & Rumens, 2017; Pichler & Ruggs, 2018). לפיכך, ועל רקע תהליכי אמנציפציה חברתיים ותרבותיים של קהילות להט"ב בעשורים האחרונים במגוון מדינות מפותחות, בעיקר בארצות הברית, ולאחר מכן בישראל (Eppler-Hattab, 2023; Shepard, 2009), ישנה חשיבות מובהקת לבחון את מהלך חיי עבודתם של להט"ב מזדקנים. זוהי אוכלוסייה ייחודית אשר הייתה עדה לתהליכים אלה, השתתפה בהם וחוותה אותם באופן אישי ופרטי. לפיכך נחוץ שבחינה זו תכלול התייחסות למגוון תקופות זמן, החל מאלו שבהן הומוסקסואליות הופנמה חברתית כסטיגמה, הושתקה והופללה ועד לתקופות של שינוי חברתי שנכרך בנראות הגוברת של להט"ב בחברה ובמאבקים הציבוריים לקידום שוויון זכויותיהם האזרחיות והחברתיות.

התהליכים הסוציו-היסטוריים האמורים נכחו לא רק בחייהם האישיים והמשפחתיים של להט"ב מזדקנים, אלא אף שימשו מצע זהותי בקריירות העבודה ובחיים הכלכליים שלהם, בין אם מצע זה היה ולעיתים עודנו מגודר, נסתר ופנימי ובין אם הפך גלוי ומקובל. בניגוד

72 להט"ב – ראשי תיבות: לסביות, הומוסקסואלים, טרנסג'נדרים וביסקסואלים. זהו מונח גג המתייחס לקשת של זהויות מיניות ומגדריות שאינן הטרוסקסואליות או הטרונורמטיביות (Gates, 2011).

למסעם של הדורות הצעירים של חברי קהילות הלהט"ב, שהתבגרו בזמנים של מודעות גוברת, לגיטימציה וגאווה, בקרב בני הדורות הוותיקים יותר, בני דור ה"בייבי-בום" (ילידי השנים 1946–1962) והדור המסורתי או הדור השקט (ילידי 1928–1945) – המצב שונה. זאת מפני שבקרב בני הדורות הוותיקים עשויה להימצא השלכה של הנרטיב החברתי ששלט בתקופות שבהן עוצבה זהותם המינית והמגדרית לא פחות מאשר זה שהתפתח בזמנים אשר שינו את חייהם של מבוגרים לא-הטרונורמטיבים[73] בעשורי הרבע האחרון של המאה העשרים (Fredriksen-Goldsen et al., 2017). התפתחותה של הבניה חברתית זו עשויה להיות מעוגנת בחוויות החיים והעבודה של להט"ב מזדקנים כמנגנון של התמודדות שורדת מצד אחד ומעצימה מצד אחר, ולשקף מסע מורכב ועשיר בחוויות, אך גם עתיר מהמורות, בחברה בכלל ובשוק העבודה בפרט.

מסגרת תיאורטית של מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים

הצורך לעצב מסגרת תיאורטית מקורית וחדשה שתיתן ביטוי למאפייני מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים נשען על העובדה, כי מחקרים העוסקים בצומת של הזדקנות, עבודה והומוסקסואליות הם עדיין מועטים. בין מחקרים אלה ניתן למצוא, למשל, מחקר על אודות מנהגים גבריים של הומוסקסואלים מזדקנים במסגרות ארגוניות הטרונורמטיביות בבריטניה (Ozturk et al., 2020) והמשגה נרטיבית של הבדלים בין-דוריים בחיי עבודתם של הומוסקסואלים באוסטרליה (Robinson, 2017), אשר יידונו בהמשך. המחסור במחקר הנוגע בהצטלבות המשולשת של הזהות המינית והמגדרית עם גיל מבוגר ועם חיי העבודה ניכר במיוחד אל מול הסיכון של להט"ב מבוגרים להיחשף להשלכותיה של אי-שייכות והדרה (Meri-Esh & Doron, 2009). כך למשל, בכל הקשור לבידוד חברתי, לחיים בארון החברתי והאישי ולהתנהלות במסלולי קריירה לא מסורתיים, רצופי מתח ודחק נפשי (Mongelli et al., 2019).

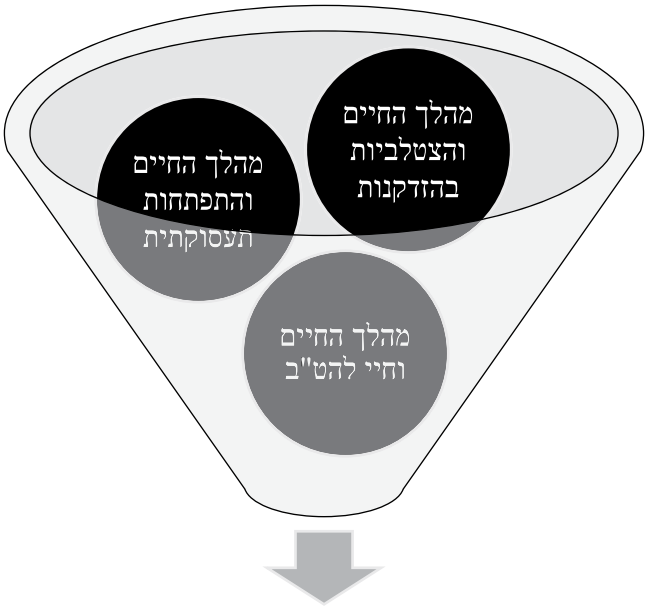
המסגרת התיאורטית שתוצג כאן נועדה אפוא לאפשר בחינה של מקורות עיצוב מסלולי העבודה של להט"ב מזדקנים בגישה מכלילה. זאת תוך סקירת התפתחותה של הבניה חברתית, המתאפיינת בשוליות רב-גונית, אל תוך חוויות חיי העבודה של להט"ב מזדקנים, לאורך דרכים מקצועיות ולקראת גילם המבוגר, מנקודת מבט של מהלך החיים (Elder et al., 2003; Hammack & Cohler, 2011). נקודת מבט זו עשויה להפנות זרקור אל האופנים

73 המונח "הטרונורמטיביות" מתייחס למערכת של נורמות חברתיות לפיהן אנשים מתחלקים לשתי קטגוריות מגדריות משלימות של גבר ואישה, אשר מהן נגזרים תפקידיהם הטבעיים בחברה (Warner, 1991).

שבהם מובנים הזמנים ההיסטוריים של חיי העבודה בעצמיותם המקצועית והתעסוקתית הנוכחית של להט"בים מזדקנים, ואשר בהם עוצבו נתיבי עבודתם במהלך חייהם.

הפרק משלב בהקשר זה מסגרת תיאורטית, הכוללת ארבע נקודות מבט של מהלך חיים הצטלבותי: שוליות מצטלבת בזיקנה; שוליות מצטלבת בהתפתחות מקצועית; מהלך החיים של להט"ב בני-זמננו; מהלך חיי עבודתם (ראו תרשים 1). התבוננות במהלך חיי העבודה באמצעות מסגרת תיאורטית זו עשויה להרחיב ולשפר את ההבנה על אודות קריירות העבודה של להט"ב מזדקנים בהקשרים חברתיים ואינדיבידואליים שונים, ובכך לשפוך אור על צורכי השתייכות קהילתיים ותעסוקתיים בקרב אוכלוסייה זו. נקודות מבט אלה יפורטו להלן בגישה דדוקטיבית, כלומר מן התפיסה הכללית של מהלך החיים והצטלבותו עם התפתחות תעסוקתית והזדקנות, ועד להבנת הנסיבות הייחודיות במהלך חייהם של להט"ב מזדקנים.

תרשים 1. מסגרת תיאורטית של מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים



פרספקטיבת מהלך החיים והצטלביות בהזדקנות

מהלך החיים של התפתחות אנושית מהווה פרספקטיבה מרכזית לחקר הגיל המבוגר, שכן ניתן להיעזר בה כדי לחקור ולהבין את הדרכים שבהן עוצב מהלך חייהם של אנשים זקנים, במיוחד במהלך תקופות וזמנים של שינוי חברתי (Elder et al., 2003). מהלך החיים

(life course) מוגדר כרצף כרונולוגי של תפקידים ומאורעות חברתיים, שהתרחשו בזמנים ובמיקומים מסוימים לאורך ההיסטוריה של חברה או תרבות מסוימת (Elder, 1994). על פי פרספקטיבה זו, השתלבות זהותו האישית של היחיד בחברה מתרחשת תמיד בהקשר ובזמן היסטורי ותרבותי מסוים. בהתאם לכך, ניתן לקשור בין גיבוש הזהות האישית למיצוב החברתי-היסטורי של החיים, תוך התמקדות במשמעות הדורית של יצירת הקשרים משותפים לחשיבה ולפעולה (Bengtson et al., 2012; Shanahan & Elder, 2002). מושגי מפתח של פרספקטיבת מהלך החיים כוללים את העיתוי ההיסטורי והאישי של אירועי החיים, יחסי הגומלין בין מקום החיים וזמנם החברתי-היסטורי, חיים מקושרים ותלויים הדדיים בין בני אדם והתבוננות על היחיד כסוכן אנושי וחברתי.

המונח "הצטלביות"[74] מוכר בספרות האקדמית גם כאינטרסקציונליות, שוליות מרובה, או שוליות מצטלבת במובן של השילוב של מעמד חברתי עם מיקומי שוליים חברתיים. המונח מתייחס למסגרת תיאורטית ואנליטית, שבה מזוהות מספר צורות או מערכות דיכוי, שליטה ואפליה, הנקשרות עם יתרונות וחסרונות בחוויות החיים של זהויות חברתיות חופפות ולרוב מודרות חברתית, שעשויות להיות מעצימות, אך גם נתונות להשתקה ולהעלמה (Crenshaw, 1989). מונח זה זכה עד כה לתשומת-לב מוגבלת בחקר ההזדקנות האנושית (Calasanti & Giles, 2018; Johnson Shen et al., 2019). מחקרים עדכניים עמדו על כך, שחוויות החיים של בני אדם עשויות להתגלם בו-זמנית במאפיינים חברתיים מרובים, כגון זהות מינית ומגדרית, גזע, אתניות, מעמד סוציו-אקונומי וגיל, אשר עשויים ליצור ריבוי אופנים של חוסר שוויוניות ברווחה ובבריאות בגיל זיקנה (Holman & Walker, 2021).

קבוצות חברתיות של זהויות מצטלבות עשויות להדגים הן את הסטטוס האובייקטיבי שלהן בהיררכיה החברתית והן זהויות חברתיות סובייקטיביות. שני אלה עשויים להיות קשורים בהיעדר של צדק, כוח חברתי, משאבים, הזדמנויות וחוויות, וכתוצאה מכך בהיעדר הזדמנויות שוויוניות לאורך החיים בתחומי הרווחה, הבריאות והתעסוקה. הצטלבויות אלו של השתייכות חברתית עשויות לאפיין שוליות נרחבת במהלך החיים ובתוך ההזדקנות ולהתאים יותר למציאות המגוונת של תיוגים חברתיים, פוליטיקה של זהויות ואפליה של אוכלוסיות מזדקנות מוחלשות. אנשים זקנים, שעברו סוגים שונים של דיכוי זהות, עלולים לסבול ממערכות חברתיות ומוסדיות השלובות בהשלכות מפלות המונעות מביטויים שונים של הטיה, כגון מסקסיזם, גזענות, גילנות, דיכוי מעמדי והומופוביה (Calasanti & King, 2015).

74 המונח "הִצְטַלְבִיוּת" משמש כאן כנוסח העברי של intersectionality. על פי האקדמיה ללשון העברית, החלופה העברית ל-intersectionality היא "שילוב מיצבים", ואולם מושג זה אינו שגור בשפה העברית.

יתר על כן, פרספקטיבה סינרגטית, המשלבת את מהלך החיים יחד עם הצטלביות, עשויה לבטא הבנות חדשות וחשובות לגבי הזדקנות אי-שוויונית ואי השוויוניות החברתית, הבריאותית והתעסוקתית הנלווים לה (Holman & Walker, 2021). הבנה מעמיקה ומלאה יותר של החיים המאוחרים בקרב אוכלוסיות מודרות חברתית מחייבת למקמה בתוך אופיו המובנה חברתית של מהלך החיים, שבו סיכונים חברתיים ומשאבים סוציו-אקונומיים מתפרסים באופן לא שוויוני מתמשך, למשל במונחים של מצבים בריאותיים ומעמד חברתי וכלכלי. פרספקטיבה של מהלך חיים הצטלבותי מציעה להתייחס למשמעותם של מאורעות חיים ועיתוים וכן לכוחות מבניים ולזהויות אישיות וחברתיות הנקשרות בהם, כמו גם להבדלים בין מאפיינים שונים של סוכנות אנושית, שליטה והתנגדות. כל אלה הם מרכיבים חשובים בהיווצרות צביון חייהם המאוחרים של אוכלוסיות בגיל זיקנה הנושאות זהויות מצטלבות (Ferrer et al., 2017).

פרספקטיבת מהלך החיים והתפתחות תעסוקתית

נקודת המבט של מהלך החיים מדגישה את ההקשר החברתי הרחב שבו התפתחותם של יחידים וקהילות נטמעת והופכת אותו לשונה מגישות המתמקדות בהיבטים פסיכולוגיים עצמיים של התפתחות היחיד, כגון נקודת המבט של התפתחות אנושית במשך החיים (Baltes, 1987) ותיאוריית שלבי החיים (Erikson, 1950). נקודת המבט של מהלך החיים מהווה מרכיב חיוני להבנת התפתחות תעסוקתית בכלל, והתפתחות תעסוקתית מצטלבת בפרט. בהקשר זה, מאייר (Mayer, 2003) מדגיש את תפקידו של המבנה החברתי בגיבוש מסלולי התפתחות ביוגרפיים של יחידים וקהילות, אשר משלבים מנגנוני מפתח המיוחסים לשלושה יסודות: (1) תת-מערכות, מבנים ומוסדות חברתיים, כגון משפחות, בתי ספר, ארגוני עבודה, מבנה תעסוקתי ותקופתם ההיסטורית; (2) תולדות חיים, כגון התנסויות בעבודה, רקע ומשאבים סוציו-אקונומיים; (3) תפקידים והשתייכות חברתיים. נקודת המבט של מהלך החיים מאפשרת לבחון את הדרכים שבהן גורמים כאלה מעורבים בהבדלים בנתיבי הקריירה והתפקידים החברתיים לאורך זמן, בין ובתוך תפקידי מגדר, מעמדות חברתיים, תרבויות ותקופות היסטוריות. כל זאת יחד עם התחשבות ביחסי הגומלין בין החלטות ופעולות אינדיבידואליות, המעוצבות על ידי הזדמנויות ומגבלות חברתיות.

שתי גישות תיאורטיות להתפתחות קריירה מקצועית נובעות במפורש מנקודת המבט של מהלך החיים: גישת הקריירה המרופטת (frayed careers) וגישת הקריירות הגמישות במהלך החיים (Zacher & Froidevaux, 2021). גישת הקריירה המרופטת מתמקדת בחשיבות ההקשר החברתי-תרבותי של הקריירה ובמקצבים של חיי העבודה, תוך השגה על הליניאריות והכיוון כלפי מעלה בשלבי הקריירה. השגה זו נובעת מתפקידים חברתיים ומהצטלבויות

של מגדר, קבוצת גיל, מעמד סוציו-אקונומי והקשרים חברתיים ומקצועיים (Sabelis & Schilling, 2013). גישת הקריירות הגמישות במהלך החיים מאמצת את האופי הרב-רובדי של הקריירה. אופי זה מוכתב על ידי הסביבה המוסדית הרחבה, הדינמיקה שיוצרת התרבות הארגונית, המדיניות ופרקטיקות העבודה של הסביבה הארגונית, מעברי תפקידים במהלך חיי העבודה, סיכונים והזדמנויות תעסוקתיים ושלבי עבודה ואי-עבודה (Tomlinson et al., 2018). שתי גישות אלו מדגימות את הדרכים שבאמצעותן פרספקטיבה של מהלך חיי העבודה עשויה לבסס תובנות על נתיבי קריירה לא שגרתיים של אוכלוסיות מודרות חברתית.

פרספקטיבת מהלך החיים וחיי להט"ב

נקודת המבט של מהלך החיים חשובה במיוחד להבנת דפוסי החיים המגוונים של להט"ב זקנים בני-זמננו, לנוכח השינויים החברתיים שהיו עדים להם וחוו בחייהם. מהלך חייהם של להט"ב מזדקנים עשוי לספק זווית התבוננות חברתית-היסטורית, שדרכה ניתן להבין ולפרש את השפעת תהליכי האמנציפציה של קהילות להט"ב על דפוסי חייהם הנוכחיים של חבריהם (Hammack & Cohler, 2011; Hammack et al., 2018). לפיכך, אפשר להתבונן על אירועים מכוננים והשפעות משמעותיות של תנועות חברתיות ככאלה המעצבים תודעה קולקטיבית ואישית ומקרינים על הזדמנויות חיים הקשורות לחשיפת זהות מינית וסוציאליזציה מינית ומגדרית במשך החיים (Floyd & Bakeman, 2006; Hammack & Cohler, 2009).

בזיקה להקשרים ייחודיים אלה, קבוצת המחקר המובילה בתחום הזדקנות להט"ב, בראשותה של החוקרת האמריקאית פרדריקסן-גולדסן, הציגה את מסגרת "מהלך החיים הססגוני" (iridescent life course) כדי להדגיש את יחסי הגומלין בין חוויות חיים, סביבות מגורים וגיוון חברתי ותרבותי. אלה יוצרים דינמיקה ופרספקטיבות מרובות זוויות לאורך זמן בחייהם של להט"ב מזדקנים (Fredriksen-Goldsen et al., 2019). מסגרת תפיסתית זו מאפשרת למקם את מהלך החיים של להט"ב מזדקנים על פני הבדלים נרחבים בצרכים מבוססי קהילה ותמיכה חברתית ובהתפתחות הזהות המינית והמגדרית מנקודות מבט היסטוריות-חברתיות-תרבותיות. כתוצאה מכך, מסגרת תפיסתית זו מאפשרת למפות ולהציף פערים והיעדר שוויוניות בהיבטים של בריאות, רווחה, תעסוקה, יחסים ומיניות של להט"ב בגיל מבוגר.

מספר סממנים היסטוריים בולטים מהווים את הרקע לתהליך ההזדקנות של חברי קהילות להט"ב בישראל (Gross, 2015). כשש שנים לאחר שפרצו מהומות סטונוול בשנת 1969 בניו יורק, שסימנו את תחילתה של תנועת השחרור ההומו-לסבית בארצות הברית, הקימה קבוצה קטנה של פעילים בתל אביב אגודה מחתרתית, שלימים נודעה כ"אגודה למען הלהט"ב", שעד שנות האלפיים הגיעה לקהל מצומצם בלבד. החוק הישראלי, האוסר על

יחסי מין בין זכרים, בוטל רק בשנת 1988. לאחר שמספר אירועי גאווה מצומצמים נערכו קודם לכן, מצעד הגאווה הראשון בתל אביב במתכונתו המוכרת כיום נערך בשנת 1998, לאחר זכייתה של הזמרת דנה אינטרנשיונל בתחרות הזמר האירופית האירוויזיון באותה שנה, כשלושה עשורים לאחר מצעדים דומים בארצות הברית.

ציוני דרך מעוכבים אך דומיננטיים שכאלה עיטרו את מהלך חייהם של להט"ב מבוגרים בישראל, והיוו את הקרקע לתהליך הרב-שלבי של אינדיבידואציה מינית ומגדרית ויציאה מהארון. עם זאת, הם גם מסמנים אמנציפציה מאוחרת של קהילת הלהט"ב הישראלית בהשוואה למדינות מפותחות אחרות, בעיקר בהשוואה לארצות הברית. כתוצאה מכך, הדור המבוגר של להט"ב בישראל התבגר בזמנים שבהם הומוסקסואליות הושתקה והוכתמה בסטיגמה. במילים אחרות, להט"ב זקנים בני-זמננו גדלו בתקופה שבה להיות עצמם באופן מלא היה לא לגיטימי במקרה הטוב. רבים מהם נושאים את אי הלגיטימיות הזו אל גילם המבוגר (Eppler-Hattab, 2023; Shnoor & Berg-Warman, 2019) וחשופים לא רק להשלכות חברתיות ונפשיות של חוסר לגיטימיות זו במהלך חייהם, אלא גם לגילנות עצמית ולגילנות פנים-קהילתית (Wight et al., 2015). רוב חברי קהילת הלהט"ב המזדקנת בישראל חיים בארון הפרטי והחברתי, חווים הדרה חברתית ובדידות ואינם מקבלים שירותים המותאמים לצרכיהם הייחודיים, כפי שמקבלים זקנים בסביבות חיים הטרונורמטיביות (Shnoor & Berg-Warman, 2019).

כתוצאה מהתפתחות מאוחרת זו, עד לשנת 2023 לא היה בישראל ארגון שהתמקד בפיתוח זכויות ובמענה לצרכים של להט"ב בגיל השלישי והרביעי. בשנה זו נוסדה עמותת להט"ב זהב,[75] ששמה לה למטרה למלא את החלל הזה, להגביר נראות של להט"ב מזדקנים בזירה הציבורית והממסדית ולקדם פיתוח שירותים חברתיים ייחודיים ללהט"ב בגילי 50 ומעלה. עקב פעילות זו, החל משנת 2023 החלו לפעול שתי תוכניות ממשלתיות ייעודיות: (1) תוכנית "מעגל זהב" של משרד הרווחה והביטחון החברתי, אשר מאפשרת העסקת עו"ס להט"ב בכל רשות מקומית גדולה בכפוף לצרכים; (2) תוכנית למתן מענים ללהט"ב בגיל 50 ומעלה של המשרד לשוויון חברתי, המאפשרת העסקת רכז להט"ב זהב וסל פעילויות תמיכה בחמש רשויות מקומיות מרכזיות. נוסף לכך, נכון לשנת 2024 קיימות בישראל 13 קבוצות תמיכה חברתיות הפועלות במרכזים גאים ברחבי הארץ, שבהן משתתפים כמה מאות להט"ב בגיל השלישי. עם זאת, טרם פותחו תוכניות התומכות בחיי התעסוקה של להט"ב בגילים מבוגרים וגם לא מחקר שיתמוך בפיתוח תוכניות מסוג זה (האגודה למען הלהט"ב בישראל, 2023).

75 למען הגילוי הנאות, נכון לשנת 2024 כותב הפרק מכהן כיו"ר עמותת להט"ב זהב.

מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים

שילוב של מהלך חיים הצטלבותי עם חיים מקצועיים ותעסוקתיים מאפשר להגדיר את "מהלך חיי העבודה" כרצף הכרונולוגי של תפקידי עבודה ונתיבים כלכליים, שעוצבו בזמנים ובמיקומים גיאוגרפיים מסוימים ושזורים בביוגרפיה האישית של יחידים לאורך ההיסטוריה של סביבותיהם החברתיות והתרבותיות. בהמשך לכך, ניתן לסגל כמה ממושגי המפתח של פרספקטיבת מהלך החיים אל מהלך חיי העבודה של להט"ב, כך שיתאימו וישקפו אותו באופן שיאפשר המשגה בעלת שייכות למושא המחקרי (Elder et al., 2003; Fredriksen-Goldsen et al., 2019). לדוגמה, מרכיב מיקומי החיים הגיאוגרפיים בפרספקטיבת מהלך החיים, המיוחס על פי רוב להבדלים בין מדינות ותרבויות, עשוי להיות רלוונטי במיוחד לאבחנה בין חיי עבודה בסביבות עירוניות מרכזיות, שבהן התרכזו תהליכי האמנציפציה של להט"ב, לבין אלו בסביבות כפריות ופריפריאליות, הנוטות להיות מסורתיות ושמרניות יותר (ראו לוח 1).

מחקר על מהלך חיי העבודה של להט"ב מזדקנים עדיין לא קיים בישראל (Kama, 2019). בארצות הברית, במחקר רוחבי שכלל 2,450 משיבים נמצא, כי בקרב להט"ב בני 50 ומעלה בשנת 2014, כרבע חוו במהלך חייהם חוויות סביבתיות שליליות בצורה של אפליה הקשורה לעבודה בשל זהותם המינית או המגדרית, לרבות אי-קבלה לעבודה, אי-קידום במהלך העבודה בארגון, סילוק מהתפקיד ופיטורין (Fredriksen-Goldsen et al., 2017). כחמישית מהנשאלים דיווחו על אובדן עבודה בלתי רצוני, שאירע בסמיכות למועד המחקר. בקבוצת הגיל 50–64 היו מועסקים רק כ-60%, שיעור שירד לכ-25% בקבוצת הגיל 65–79. בערך אחד מכל חמישה במחקר זה ירד מתחת לרף של 200% מרמת העוני הפדרלית בארצות הברית, נתון גבוה משמעותית מאשר באוכלוסייה הכללית. עובדים שהם להט"ב מדווחים על קיום מלחיץ במקומות עבודתם הכרוך בחוויות של הטרדה, אפליה ודחיקה חברתית, מה שמאלץ אותם לנהל משא ומתן מתמשך על חשיפת זהותם המינית ו/או המגדרית בעבודה (Eliason et al., 2011; Gedro et al., 2004; Pichler & Ruggs, 2018). דאגות ייחודיות בפיתוח הקריירה של עובדים שהם להט"ב נקשרות לגילוי של זהות מינית ומגדרית תוך כדי צורך בניהול עצמי ובמיתון של סטיגמה, מתח פסיכולוגי והסתגלות בעבודה (Prince, 2013).

בעשורים האחרונים, במגוון מדינות, התקדמה חקיקה בנוגע להגנה על זכויות להט"ב בכלל ובמקום העבודה בפרט. בישראל, אף שלהט"ב אינם נהנים משוויון משפטי על פי חוקי המדינה, פסקי דין תקדימיים של בג"ץ, שניתנו בתחום המשפחה וההורות מאז שנות ה-90, הכירו בזכויות הזוגיות וההורות החד-מינית (Gross, 2015). כמו כן, בשנת 1992 התקבלה חקיקה לאיסור אפליה בעבודה על רקע נטייה מינית. בשנת 1994 ניתן פסק

דין של בג"ץ, אשר העניק לראשונה שוויון זכויות בהטבות עבודה לדייל אל על יונתן דנילוביץ', שהכירה בבן זוגו לצורך כך. בשנת 1997 תוקן חוק איסור לשון הרע, והוסיף איסור להשפיל אדם בשל נטייתו המינית (Gross, 2015). ואולם, למרות חקיקה זו, בפועל, מוטיבים עכשוויים בסוגיות של גיוון והכללה של להט"ב במקום העבודה מצביעים על כך, שההשלכות השליליות של הזדהות כלהט"ב במקום העבודה טרם חלפו. למרות הלגיטימציה הגוברת למדיניות ולשיטות עבודה ידידותיות ללהט"ב (כגון, הענקת חופשת לידה לבני זוג במשפחות חד-מיניות או הכרה בבני משפחה שאינם מוכרים על ידי מוסדות המדינה לצורך מתן הטבות לעובדים), השלכות אלה עלולות לכלול צורות חדשות של הטרדה, כגון מיקרו-אגרסיות, נידוי, איומים על המעמד המקצועי במונחים של ערך עצמי וכבוד עצמי, סטריאוטיפיזציה עצמית בעבודה וחסמים לתפקידי ניהול ומנהיגות (Ng & Rumens, 2017).

בעקבות זאת, ניתן להבין ולפרש את ביוגרפיות העבודה של להט"ב מזדקנים על רקע מאפיינים הקשורים למהלך חייהם. לדוגמה, רובינסון (Robinson, 2017) זיהה שלוש קבוצות נרטיביות עיקריות בחיי העבודה של גברים הומוסקסואלים אוסטרלים בגילים 60–87: ביוגרפיות עבודה ללא ציפיות התפתחותיות, ביוגרפיות עבודה המעורבות בעיסוקים טיפוליים או יצירתיים (למשל, אומנויות ומלאכות יד) לצד קבלה מוגברת של זהותם המינית והמגדרית, וביוגרפיות עבודה המעורבות באקטיביזם חברתי, המייצג שינוי חברתי-פוליטי.

מחקר אחר בחן את פרקטיקות הגבריות של גברים הומוסקסואלים מבוגרים במסגרות ארגוניות הטרונורמטיביות, ומצא שני אשכולות מנוגדים של פרקטיקות כאלה. באשכול הראשון נמצאה הסתגלות לאידיאלים של גבריות הגמונית, תוך התאמה לשמירה על הטרונורמטיביות; באשכול השני נכללו אלה שמינפו את חוויות חייהם המצטברות כדי לנהל משא ומתן עם הסביבה ההטרונורמטיבית לצורך התגלמות של שינוי חברתי (Ozturk et al., 2020). נוסף על כך, מקצ'רלס ומלטון (MacCharles & Melton, 2021) מצאו כי גברים הומוסקסואלים העובדים בתעשיית הספורט, אשר חלקם בשנות ה-50 לחייהם, מנווטים את זהותם הנתפסת כסטיגמטית על פני מהלך חיי עבודתם. הם עושים זאת, בין השאר, באמצעות חילופי קשרים חברתיים בפרספקטיבה היסטורית, פרקטיקות ארגוניות ויחסים אישיים ומקצועיים, כחלק מפרשנות מקדימה של הסטיגמה שעיצבה והתוותה את בחירות הקריירה שלהם.

לוח 1. התאמת מושגי מפתח של פרספקטיבת מהלך החיים למהלך חיי עבודתם של להט״ב

מושג מפתח בפרספקטיבת מהלך החיים	התאמה מושגית למהלך חיי עבודתם של להט״ב
עיתוי אירועי חיים	עיתוי חיי העבודה, אירועים ונקודות מפנה תעסוקתיות
האדם כסוכן אנושי	סוכנות אנושית הומוסקסואלית בבחירות תעסוקתיות
יחסי גומלין של חיים וזמנים היסטוריים	יחסי גומלין של מהלך חיי העבודה וזמנים היסטוריים
חיים מקושרים ותלויים הדדית	חיי עבודה מקושרים ותלויים הדדיים
התפתחות אנושית לאורך החיים	התפתחות ואינדיבידואציה מינית ומגדרית לאורך חיי העבודה
מיקומים גיאוגרפיים של החיים	מיקום גיאוגרפי של חיי העבודה בסביבות עירוניות; מרכזיות של חיי להט״ב בסביבות כפריות ופריפריאליות

דיון והמלצות למחקר עתידי

לנוכח מהלך החיים המצטלב הרב-גוני של להט״ב מזדקנים העולה מן המתואר לעיל, כמו גם ההשלכות האפשריות של מהלך חיים כזה בתחומי חיים שונים, נחוץ לבחון את מעורבותה של ההבניה החברתית ההומוסקסואלית המשתנה במהלך חיי עבודתם. שאלת מחקר מרכזית בהקשרים אלה עשויה להיות: כיצד עיצבה ההבניה החברתית ההומוסקסואלית את מהלך חיי עבודתם של להט״ב מזדקנים? בחינה זו עשויה לבקש ללכוד את טווח פרקי הזמן המיוחסים להבניה החברתית המשתנה של הומוסקסואליות, כפי שהיא עשויה להשתקף בחוויות העבודה של להט״ב מזדקנים. זאת במונחי המתח שבין הסתרה או שוליות של הזהות המינית והמגדרית לבין הנראות הגוברת והולכת שלה, ההכתמה והאפליה הנקשרות לתהליכים אלה. מהלך חיי עבודה כזה עשוי להתבטא הן בבחירות מקצועיות ותעסוקתיות לאורך החיים והן בשונות בהיבטים אלה על פני מיקומים גיאוגרפיים של חיים וסוגי עבודות.

בהקשר לאמור, מקובל להתייחס במחקר על הזדקנות להט״ב בני-זמננו לגילים 50 או 55 ומעלה (Fredriksen-Goldsen & Kim, 2017), בעיקר לאור ההדרה החברתית המשולשת שהם עשויים לחוות כבר מגילים אלה, שמקורה בהומופוביה, בגילנות ובהשלכותיהן המצטלבות

על הדרה עצמית ופנים-קהילתית (de Vries, 2015; Eppler-Hattab, 2023). על רקע זה, נכון יהיה להתייחס לשאלה כיצד עשויה דגימת הנשאלים להשפיע על שכיחות התופעה הנחקרת ועל חוויות החיים הכרוכות בה. משום כך, קריטריונים לשילובם של נשאלים במחקר מסוג זה עשויים להביא בחשבון איזון בין רמות שונות של גילוי וחשיפת זהותם המינית והמגדרית של להט"ב מזדקנים בסביבות חיים ועבודה מגוונות.

בחינת התפתחותה של ההבניה החברתית המוזכרת ביחס לחוויות העבודה של להט"ב מזדקנים עשויה לשקף הקבלה בין מושגי המפתח של פרספקטיבת מהלך החיים לבין שימושם לחקר מהלך חיי העבודה. בהתאם לכך, ניתן לנסח מספר שאלות משנה למחקר עתידי בתחום זה, כדלקמן:

1. כיצד להט"ב מזדקנים תופסים ומפרשים את יחסי הגומלין בין זהותם המינית והמגדרית בצורות המגוונות של גילויה וקבלתה במקום העבודה לבין בחירות בקריירה ונקודות מפנה תעסוקתיות לאורך מהלך חיי עבודתם?
2. מהו תפקידם של גורמי הקשר (למשל, שינוי נורמות חברתיות, תרבות עבודה וסביבה תעסוקתית) ונסיבות חיים, שלאורם שזורות חוויות בין-אישיות של להט"ב מזדקנים עם אלו של אחרים, משמעותיים וסימבוליים, בעיצוב מהלך חיי עבודתם?
3. כיצד מובנית העצמיות התעסוקתית והכלכלית הנוכחית של להט"ב מזדקנים לנוכח התמודדותם השורדת והמשגשגת לאורך מהלך חיי עבודתם?

כדי לערוך מחקר אמפירי בנושא, רצוי לפתח מבנה רעיוני (למחקר כמותני) או מדריך ריאיון מובנה למחצה (למחקר איכותני), אשר עשויים לתת ביטוי לממדי התוכן שעלו מן המסגרת התיאורטית שהוצגה. ממדי תוכן אלה עשויים להתייחס לנושאים שונים, כגון: התפתחות הזהות המינית והמגדרית במהלך החיים בפרספקטיבה חברתית-היסטורית; בחירות מקצועיות ותעסוקתיות במהלך חיי העבודה בפרספקטיבה חברתית-היסטורית; הצטלבות בין התפתחותה של הזהות המינית והמגדרית לבין קריירה מקצועית במהלך החיים והשלכותיה על חוויות חיי העבודה; התבוננות רטרוספקטיבית ופרוספקטיבית של העצמי המקצועי והתעסוקתי והחיים הכלכליים הנוכחיים של להט"ב מזדקנים.

תרומתו של מחקר כזה עשויה להיות הן תיאורטית והן מעשית. ברמה התיאורטית, מחקר על קריירות העבודה והנתיבים הכלכליים של להט"ב מזדקנים יכול לספק הבנה טובה יותר על יחסי הגומלין בין גיבוש זהות ואינדיבידואציה מינית ומגדרית, שינוי חברתי ונתיבים מקצועיים ותעסוקתיים. לפיכך, מחקר כזה יכול לתרום לשדות המחקר העוסקים בהזדקנות להט"ב ובעבודה והזדקנות, תוך הרחבת הראיות הנוגעות לזהות מצטלבת הנגלית בנתיבי העצמיות המקצועית והתעסוקתית של להט"ב מזדקנים בהקשרים אישיים וקהילתיים. תובנות שיעלו ממחקר בנושא זה עשויות אף להעשיר את הידע הגלובלי הקיים על הזדקנות

להט״ב, שעיקרו בארצות הברית (Fredriksen-Goldsen & de Vries, 2019), ולעמוד על השלכות חברתיות-תרבותיות של ההבדלים בעיתוי ההיסטורי של תהליכי האמנציפציה של להט״ב. ברמה המעשית, ממצאיו של מחקר כזה יכולים להוות בסיס ליוזמות תמיכה בקהילה ובמקום העבודה ללהט״ב, לאורך החיים ובמהלך ההזדקנות. הממצאים עשויים לשרת אנשי מקצוע בתחומי הרווחה והבריאות וארגונים בקהילה הגאה, העוסקים במתן מענים לצרכים הייחודיים, הקשורים למהלך חיי עבודתם של להט״ב מזדקנים.

מקורות

האגודה למען הלהט"ב בישראל (2023). *מפת הדרכים לזכויות להט"ב ברשויות המקומיות: תוכנית העבודה של הקהילה הגאה בתחום המוניציפלי*.

Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, *23*(5), 611-626.

Bengtson, V. L., Elder, G. H., Jr., & Putney, N. M. (2012). The life course perspective on ageing: Linked lives, timing, and history. In J. Katz, S. Peace, & S. Spurr (Eds.), *Adult lives: A life course perspective* (pp. 9-17). Policy Press.

Calasanti, T., & Giles, S. (2018). The challenge of intersectionality. *Generations*, *41*(4), 69-74.

Calasanti, T., & King, N. (2015). Intersectionality and age. In J. Twigg, & W. Martin (Eds.), *Routledge handbook of cultural gerontology* (pp. 215-222). Routledge.

Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics* (pp. 140, 139-168). The University of Chicago Legal Forum.

de Vries, B. (2015). Stigma and LGBT aging: Negative and positive marginality. In N. A. Orel, & C. A. Fruhauf (Eds.), *The lives of LGBT older adults: Understanding challenges and resilience* (pp. 55-71). American Psychological Association.

Elder, G. H., Jr. (1994). Time, human agency, and social change: Perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly*, *57*(1), 4-15.

Elder, G. H., Jr., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The emergence and development of life course theory. In J. T. Mortimer, & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the life course* (pp. 3-19). Kluwer.

Eliason, M. J., Dibble, S. L., & Robertson, P. A. (2011). Lesbian, gay, bisexual, and transgender (LGBT) physicians' experiences in the workplace. *Journal of Homosexuality*, *58*(10), 1355-1371.

Eppler-Hattab, R. (2023). Gay aging in Israel: An autoethnographic activist perspective. *Sexuality & Culture*, *27*, 1939-1954.

Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. W. W. Norton.

Ferrer, I., Grenier, A., Brotman, S., & Koehn, S. (2017). Understanding the experiences of racialized older people through an intersectional life course perspective. *Journal of Aging Studies*, *41*, 10-17.

Floyd, F. J., & Bakeman, R. (2006). Coming-out across the life course: Implications of age and historical context. *Archives of Sexual Behavior*, 35(3), 287-296.

Fredriksen-Goldsen, K. I., Bryan, A. E., Jen, S., Goldsen, J., Kim, H. J., & Muraco, A. (2017). The unfolding of LGBT lives: Key events associated with health and well-being in later life. *The Gerontologist*, *57*(S1), S15-S29.

Fredriksen-Goldsen, K. I., & Kim, H. J. (2017). The science of conducting research with LGBT older adults — an introduction to aging with pride: National health, aging, and sexuality/gender study (NHAS). *The Gerontologist*, *57*, S1-S14.

Fredriksen-Goldsen, K., & de Vries, B. (2019). Global aging with pride: International perspectives on LGBT aging. *The International Journal of Aging and Human Development*, *88*(4), 315-324.

Fredriksen-Goldsen, K. I., Jen, S., & Muraco, A. (2019). Iridescent life course: LGBTQ aging research and blueprint for the future — a systematic review. *Gerontology*, *65*(3), 253-274.

Gates, G. J. (2011). LGBT identity: A demographer's perspective. *Loyola of Los Angeles Law Review*, *45*, 693-714.

Gedro, J. A., Cervero, R. M., & Johnson-Bailey, J. (2004). How lesbians learn to negotiate the heterosexism of corporate America. *Human Resource Development International*, *7*(2), 181-195.

Gross, A. (2015). The politics of LGBT rights in Israel and beyond: Nationality, normativity, and queer politics. *Columbia Human Rights Law Review*, *46*, 81-152.

Hammack, P. L., & Cohler, B. J. (2009). Narrative engagement and stories of sexual identity: An interdisciplinary approach to the study of sexual lives. In P. L. Hammack, & B. J. Cohler, (Eds.), *The story of sexual identity: Narrative perspectives on the gay and lesbian life course* (pp. 3-22). Oxford University Press.

Hammack, P. L., & Cohler, B. J. (2011). Narrative, identity, and the politics of exclusion: Social change and the gay and lesbian life course. *Sexuality Research and Social Policy*, *8*, 162-182.

Hammack, P. L., Frost, D. M., Meyer, I. H., & Pletta, D. R. (2018). Gay men's health and identity: Social change and the life course. ***Archives of Sexual Behavior*****,** ***47*****(1), 59-74.**

Holman, D., & Walker, A. (2021). Understanding unequal ageing: towards a synthesis of intersectionality and life course analyses. ***European Journal of Ageing*****,** ***18*****(2), 239-255.**

Johnson Shen, M., Freeman, R., Karpiak, S., Brennan-Ing, M., Seidel, L., & Siegler, E. L. (2019). The intersectionality of stigmas among key populations of older adults affected by HIV: A thematic analysis. ***Clinical Gerontologist*****,** ***42*****(2), 137-149.**

Kama, A. (2019). The evolution of LGBT research in Israel. ***Queer Studies in Media & Popular Culture*****,** ***4*****(2), 173-192.**

MacCharles, J. D., & Melton, E. N. (2021). Charting their own path: Using life course theory to explore the careers of gay men working in sport. ***Journal of Sport Management*****,** ***35*****(5), 407-425.**

Mayer, K. U. (2003). The sociology of the life course and lifespan psychology: Diverging or converging pathways? In U. M. Staudinger & U. Lindenberger (Eds.), ***Understanding human development: Dialogues with lifespan psychology*** **(pp. 463-481). Springer.**

Meri-Esh, O., & Doron, I. (2009). Aging with pride in Israel: An Israeli perspective on the meaning of homosexuality in old age. ***Ageing International*****,** ***34*****(1), 42-59.**

Mongelli, F., Perrone, D., Balducci, J., Sacchetti, A., Ferrari, S., Mattei, G., & Galeazzi, G. M. (2019). Minority stress and mental health among LGBT populations: An update on the evidence. ***Minerva Psichiatrica*****,** ***60*****(1), 27-50.**

Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research. ***Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*****, 34(2), 109-120.**

Ozturk, M. B., Rumens, N., & Tatli, A. (2020). Age, sexuality and hegemonic masculinity: Exploring older gay men's masculinity practices at work. ***Gender, Work & Organization*****,** ***27*****(6), 1253-1268.**

Pichler, S., & Ruggs, E. N. (2018). LGBT workers. In A. J. Colella, & E. B. King (Eds.), ***The Oxford handbook of workplace discrimination*** **(pp. 177-195). Oxford University Press.**

Prince, J. P. (2013). Career development of lesbian, gay, bisexual, and transgender individuals. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), ***Career development and counseling: Putting theory and research to work*** **(2nd ed., pp. 275-298). Wiley.**

Robinson, P. (2017). Working lives of men aged 60 and older. In P. Robinson, ***Gay men's working lives, retirement and old age*** **(pp. 37-83). Springer.**

Sabelis, I., & Schilling, E. (2013). Frayed careers: Exploring rhythms of working lives. ***Gender, Work and Organization*****,** ***20*****(2), 127-132.**

Shanahan, M., & Elder, G. H., Jr. (2002). History, agency, and the life course. In L. J. Crockett (Ed.), ***Agency, motivation, and the life course*** **(pp. 145-186). University of Nebraska Press.**

Shepard, B. (2009). History, narrative, and sexual identity: Gay liberation and postwar movements for sexual freedom in the United States. In P. L. Hammack, & B. J. Cohler, ***The story of sexual identity: Narrative perspectives on the gay and lesbian life course*** **(pp. 23-48). Oxford.**

Shnoor, Y., & Berg-Warman, A. (2019). Needs of the aging LGBT community in Israel. The ***International Journal of Aging and Human Development*****,** ***89*****(1), 77-92.**

Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. ***Human Relations*****,** ***71*****(1), 4-22.**

Warner, M. (1991). Introduction: Fear of a queer planet. ***Social Text*****,** ***29*****, 3-17.**

Wight, R. G., LeBlanc, A. J., Meyer, I. H., & Harig, F. A. (2015). Internalized gay ageism, mattering, and depressive symptoms among midlife and older gay-identified men. ***Social Science & Medicine*****,** ***147*****, 200-208.**

Zacher, H., & Froidevaux, A. (2021). Life stage, lifespan, and life course perspectives on vocational behavior and development: A theoretical framework, review, and research agenda. ***Journal of Vocational Behavior*****,** ***126*****, 103476.**

הזדקנות כוח העבודה היא מגמה שזוכה להתעניינות גוברת בשיח האקדמי והציבורי מתחילת המאה ה-21, והיא צפויה להתעצם במהלכה ולשנות היבטים רבים ומשמעותיים בחיינו. ספר זה מספק מבט רב-תחומי על מגמות עדכניות ומתפתחות בתחום ההזדקנות והעבודה ומאפשר דיון ושיח בנושאים מרכזיים ובדילמות הקשורות בו, והוא הספר הראשון בתחום זה בשפה העברית.

טובי הכותבים והחוקרים בנושא זה בישראל כתבו פרקים לספר, המיועד לקהל קוראים מגוון: חוקרים וסטודנטים, מעצבי מדיניות, מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, מנכ"לים, יושבי ראש מועצות מנהלים, ממלאי תפקידים במגזר השלישי, יועצים תעסוקתיים וארגוניים ועובדים מבוגרים.

עורכי הספר הם מומחים בתחומי הגרונטולוגיה והפסיכולוגיה הארגונית: ד"ר רפי אפלר-ח'טאב הוא יועץ ארגוני, חוקר, גרונטולוג ועמית מחקר במרכז לחקר ולימוד הזיקנה באוניברסיטת חיפה; ד"ר ליאור שוחט הוא פסיכולוג ארגוני, מומחה בתחום ניהול משאבי אנוש ומרצה באוניברסיטת חיפה, באוניברסיטת רייכמן ובאוניברסיטת בר אילן.

פרקי הספר משלבים ראייה בין-תחומית ממגוון תחומי דעת: פילוסופיה, גרונטולוגיה, כלכלת עבודה, משפט, התנהגות ארגונית, ניהול, רפואה תעסוקתית, יחסי עבודה, אומנות הקולנוע, פסיכולוגיה, סוציולוגיה ומדיניות ציבורית.

הספר מצטרף לסדרה של פרסומי איכות בשפה העברית בתחום ההזדקנות והזיקנה בהוצאת ג'וינט-אשל.

הג'וינט

ISBN 978-965-7073-76-6
מק"ט: 212856
ISBN 978-965-7073-76-6