

גיוון והכללה במיקרוסופט

שיחה עם קרן כהן, מיקרוסופט ישראל מראיין - דודי סימן טוב

שלום קרן, הציגי את עצמך, בבקשה, והסבירי באופן כללי מה תפקידך במיקרוסופט.

שמי קרן כהן ואני פסיכולוגית ארגונית בעלת ניסיון של למעלה מ-20 שנה בתחום משאבי אנוש, ייעוץ ופיתוח ארגוני. ב-21 השנים האחרונות אני חלק מצוות משאבי אנוש של מיקרוסופט, מנהלת כיום את תחום הלמידה והפיתוח הארגוני של מיקרוסופט בישראל. נוסף על תפקיד זה אני מובילה את תחום הגיוון בחברה שפירושו הובלה וסנכרון של כלל המאמצים שלנו לקדם את נושא הגיוון בהסתכלות הוליסטית - החל משלב הגיוס והקליטה, דרך שלב הפיתוח והשימור של אוכלוסיות מגוונות ועד בניית תרבות ארגונית תומכת גיוון והכללה. בה בעת אני משלבת בין הזווית הגלובלית - המיקודים האסטרטגיים והיוזמות שמיקרוסופט העולמית מובילה והמיקודים הלוקליים שמותאמים לצרכים ולמאפיינים הייחודיים לנו בישראל. אני פועלת בשיתוף עם פונקציות פנים-ארגוניות רבות שעוסקות בנושא, כגון שיווק, תקשורת, גיוס, מובילי הקהילות השונות וכמובן - הנהלת האתר הישראלי ומנהלי החברה.

מה הם היעדים, העקרונות והשיקולים של מיקרוסופט בקשר לגיוון ההון האנושי בחברה בעולם ובארץ? האם יש הבדלים בין ישראל למדינות אחרות ומה הם?

מיקרוסופט כחברה בין-לאומית מאמינה בערך העסקי של גיוון והכללה (Diversity & Inclusion). יעדי החברה הגלובלית מתמקדים הן בהעלאת רמת הגיוון בפועל, שוויון בתנאים והזדמנויות הן ביצירת תרבות ארגונית תומכת הכללה שנמדדת אף היא בצורה סדורה באמצעות סקרים ארגוניים שוטפים. מכיוון שקהל הלקוחות שלנו מגוון בטבעו, אנו שואפים לספק שירותים ומוצרים אשר ייתנו מענה לקשת המגוונת של הצרכים באוכלוסייה. כדי לעשות זאת נדרשת פרספקטיבה מגוונת החל משלב אפיון הצרכים עם הלקוחות, דרך עיצוב ופיתוח הפתרונות, וכלה בתהליך השיווק והמכירה.

גיוון הוא חלק מתפיסת העולם שלנו - האופן שבו אנו במיקרוסופט עושים עסקים וכיצד כל אחד מאיתנו, כאינדיווידואל, פועל כדי ליצור סביבת עבודה שתאפשר לכל עובד ברחבי העולם להרגיש חלק ומוערך בזכות עצמו האותנטי ולעשות את עבודתו על הצד הטוב ביותר. אנו שואפים להקנות תחושת שייכות לכל העובדים באשר הם, ולהקנות למנהלים את ההבנה של חשיבות הגיוון והכישורים הנדרשים כדי לממש את האג'נדה הזאת הלכה למעשה. מיקרוסופט פועלת להעלאת הגיוון בהלימה עם המיעוטים האתניים הרלוונטיים בכל מדינה.

בהתאם, בישראל אנו פועלים לייצג את המיעוטים הייחודיים לחברה הישראלית. כחלק מכך נוסף על מיעוטים שמיקרוסופט העולמית פועלת לקידום (כגון: נשים, להט"בים ואנשים עם מוגבלויות), אנו פועלים להגדיל ייצוג של אוכלוסייה מהמגזר הערבי כמו גם מהמגזר החרדי ומהעדה האתיופית.

אנו פועלים להגדלת כוח אדם פוטנציאלי להייטק הישראלי, בין היתר על ידי שילוב אוכלוסיות חדשות שנעדרו עד כה מהתעשייה, כמו נשים, ערבים, חרדים, בעלי מוגבלויות ועוד. אנו שואפים שמספר המהנדסים מאוכלוסיות מגוונות יתקרב לחלקם היחסי באוכלוסייה, וכחלק מצעדים אלו הכרזנו לאחרונה כי נגייס אלפי עובדים בשנים הקרובות, בין היתר על ידי פתיחת חמישה אתרים נוספים, בהם בבאר שבע ובירושלים – מיקומים שסייעו במאמצי החברה לגייס אוכלוסיות מגוונות. כדי לקדם את השתלבות אוכלוסיות אלה בתעשיית ההייטק בהתאם לחלקם היחסי באוכלוסייה, אנו מובילים פרויקטים שונים בשיתוף הקהילה - פרויקטים בבתי ספר, באקדמיה ובשיתוף עם עמותות הפועלות לקדם גיוון בעולם העבודה.

כיצד השפיעה מגפת הקורונה על הגיוון וההכללה במיקרוסופט?

בעקבות הקורונה הואץ המעבר לעבודה גמישה והיברידית שאינה מותנית בנוכחות פיזית באתרי החברה, ומשום כך נפתחה הדלת בפני עובדים ממגזרים המרוחקים גאוגרפית ממשרדי החברה. השילוב בין עבודה מהמשרד ועבודה מרחוק ייצר הזדמנות לשעות עבודה גמישות ומותאמות לאורח החיים האישי עבור כלל העובדים, ובפרט עבור הורים (ונשים ספציפית) אשר אתגר היוממות היווה עבור חלקם מגבלה בבחירת מקום העבודה. מדיניות הגמישות שמיקרוסופט אימצה בתחילת הקורונה נותנת מסגרת תומכת ומאפשרת הכרה וגמישות בצורכי הפרט. יתרה מזאת: אילוצי המציאות המורכבת ורבת השינויים שבתוכה אנו פועלים בשנתיים האחרונות מהווים "חדר כושר" והזדמנות לתרגל שרירים של גמישות ארגונית, אמפתיה והכללה של שונות בצרכים, העדפות והרגלים. אנחנו ללא ספק מרגישים את האדוות של התפתחות זו על רמת הפתיחות והגמישות של מנהלים אצלנו ועל הנכונות שלהם לעודד ולקדם גיוון והכללה.

מה הם השלבים בהתפתחות המענה הארגוני בחברה בישראל בסוגיית הגיוון וההכללה?

כשיצאנו למסע הגיוון וההכללה באתר הישראלי לפני כשמונה שנים, התחלנו, ראשית, בהבנת הצרכים והפערים, ועסקנו בסוגיות הקשורות לבניית תשתיות ותהליכים פנים-ארגוניים תומכי גיוון - תהליכי גיוס, קליטה, מדידה וניתוח נתונים שוטף. בהמשך העמקנו את המודעות לצורך ולא אתגר הקשור בגיוון דרך הדרכות לכלל העובדים ולאוכלוסיית המראיינים והמנהלים בפרט. הנחינו את המנהלים לנהל בתוך הצוותים דיאלוגים מובנים עם אוכלוסיות מגוונות שונות (נשים, ערבים, עובדים מדור ה-Z ועוד) כדי לחשוף אותם לקשת הצרכים והציפיות. בשנים האחרונות, לאחר שהטמענו תהליכי גיוס, קליטה וקידום התומכים בגיוון והכללה, התחלנו להעמיק בבניית התרבות הארגונית, תמיכה בקהילות המגוונות וביסוס ההובלה הניהולית בנושא.

החברה עוסקת בנושא הגיוון וההכללה באופן שוטף מכמה זוויות משלימות:

- **Top down** מההנהלה מטה – תהליכי הפרט (גיוס, קידום, פיתוח, תגמול) מעוצבים באופן תומך גיוון המבטיח שוויון הזדמנויות, תנאים והטבות מקדמות גיוון.
- **Bottom Up** – העובדים מניעים תהליכים ויזמויות מקדמות גיוון, דרך שייכות לקהילות גיוון שונות בארגון והתנדבות לעשייה התנדבותית ובשיתוף עמותות.

תוכלי לתת דוגמאות לכך?

- **יעד אישי** ייעודי לגיוון והכללה, לכל עובד ומנהל, אשר נמדד כחלק מתהליך הערכת ביצועים. יעד כזה מוגדר באופן אישי על ידי כל עובד בהתאם לעניין ולשאיפות הפיתוח, למשל לקיחת חלק בקהילה וקידום אג'נדה של גיוון והכללה, מנטורינג לעובדים מגוונים ועוד.
- **פורטל הלמידה שלנו** מספק מגוון של **קורסים בסוגיות גיוון והכללה** שונות, כגון הטיות לא מודעות, גיוס בראייה גיונית, כיצד להיות "בעל ברית" (Ally) עבור אחרים ועוד. ישנן הדרכות המוגדרות כהכשרות בסיס מחייבות לכל עובד בחברה, והכשרות אחרות – פתוחות על פי עניין וסקרנות. ישנם גם כלים ייעודיים למנהלים המשמשים ליצירת שיח צוותי בסוגיות שונות של גיוון והכללה (כיצד לנהל ישיבות היברידיות בצורה מכלילה).
- **ההנהלה מעודדת ותומכת בקהילות עובדים מגוונות:** **Observant Jew** (Women, Arabs, GLEAM, Disability) המקדמות מודעות ומענה לצורכי המגזרים השונים, בניית תחושת שייכות של חברי הקהילה, עידוד יוזמות פנים-ארגוניות והשפעה על האקוסיסטם הישראלי – אוניברסיטאות, עמותות, תעשייה ועוד. קהילות אלו הוקמו על ידי עובדים בעלי תשוקה לנושא ופועלות בשיתוף ותמיכה של הארגון.

GLEAM
LGBTQI+ at Microsoft

ARABS
Arabs at Microsoft

DISABILITY
Disability at Microsoft

OJAM
Observant Jews at Microsoft

WOMEN
Women at Microsoft

- **ספונסר מטעם ההנהלה לכל קהילה** – ככל שהתפתחו הקהילות וצמחו, עלה הצורך לחבר טוב יותר את העשייה עם ערכי החברה והאתר הישראלי ויעדיהם. לשם כך מונה חבר הנהלה נותן חסות (ספונסר) עבור כל קהילה, אשר אָמון על שיקוף הצרכים עבור הנהלת האתר הישראלי, לתמוך ולקדם יוזמות, ולקשר בין הנהלת האתר הישראלי לחברי הקהילות השונות.
- **תוכניות גיוס** ייעודיות מותאמות לאיתור עובדים מגוונים בשיתוף עם אוניברסיטאות ועמותות רלוונטיות (בעלי מוגבלויות, החברה הערבית) וליווי ייחודי במסגרת תהליך המיון.

- **ליווי מועמדים** מאוכלוסיות מגוונות בתהליך המיון והגיוס לחברה וכן בתהליך ההשתלבות בחברה בסיום שלב הגיוס.
 - **תוכניות פיתוח ייעודיות** לאוכלוסיות שהקידום שלהן נמצא בסיכון ואנו פועלים לשמר ולטפח (לדוגמה: נשים, ערבים).
 - **מדיניות עבודה גמישה** המאפשרת לכל העובדים לבחור את שעות העבודה ומיקומה, בתיאום עם ממונה ישיר.
- נוסף על כך אנו פועלים בצורה סדורה ומובנית לקידום גיוון בחברה הישראלית, ובכלל זה טיפוח מודעות ועניין ללמידת מקצועות STEM (Science, Technology, Engineering, Math) בקרב נערות ואוכלוסיות מיעוט אחרות (חרדים, ערבים), התנדבות במיזמים ועמותות המקדמות גיוון, השפעה חברתית דרך רשתות, תרומה והתנדבות בקהילה ועוד.



מתוך אירוע של קהילות (סטודנטיות, אימהות בחופשת לידה)

מה הם המנגנונים שהוטמעו בחברה כדי לוודא את יישום ההחלטות והתוכנית האסטרטגית שלכם לגיוון והכלה בחברה?

כדי לעמוד בתוכניות וביעדי הגיוון הארגוניים, כוננה תוכנית גיוון כלל-ארגונית אשר מתמקדת בהיבטים שונים של גיוון ומגדירה סט של פעולות תחת כל אחד מההיבטים האלה:

1. גיוס עובדים - Inclusive Hiring
2. פיתוח ושימור - Empower our people

3. תרבות מכלילה - Transform our culture

4. קשר עם לקוחות - Delight our customer

למנהלים בדרגים השונים ישנה אחריות ממוקדת על יישום והטמעה והם אף נמדדים על כך כחלק מכלל הביצועים העסקיים של היחידה העסקית שעליה הם אמונים. נוסף על כך, כאמור, כל עובד בחברה נדרש להגדיר עבור עצמו, מדי שנה, יעד אישי לגיוון והכללה, אשר נמדד במסגרת תהליך הערכת ביצועים שנתית.

כדי להבטיח שכלל העובדים ערים למטרות הגיוון של החברה, קיים בחברה מסלול למידה הכולל הדרכות מקוונות אשר מחייב את כלל העובדים, בנושאים כגון היכרות עם תפיסת הגיוון של החברה, הטיות בלתי מודעות ומושגי בסיס בתפיסת הגיוון והכללה - Allyship, Privilege - Accessibility ועוד. לרשות המנהלים ישנן גם יחידות למידה קצרות בנושאים ממוקדים אשר אפשר להשתמש בהן כדי לקיים שיח צוותי בנושא ממוקד שמעסיק את הקבוצה (למשל: ניהול ישיבות היברידיות בגישה כוללנית, כיצד להיות בעלי ברית זה לזה ועוד).

החברה מודדת את ההתקדמות באחוז הייצוג של מיעוטים מוגדרים וכן את אחוז המיעוטים מסך המגויסים ובקרב תפקידי ניהול. יעדי צמיחת גיוון אלה מנוטרים ברמה שוטפת באמצעות כלי מדידה ובקרה הנגישים למנהלים ומאפשרים להם מעקב שוטף על ההתקדמות אל מול היעדים והמאמצים.

כדי להבטיח שבפני נשים תהיה הזדמנות שווה להתחרות על גיוס למשרות בחברה, קיימת דרישה שלכל משרה פתוחה תהיה לפחות אישה אחת ברשימת המועמדים וגם המלצה למראיינת אישה כחלק מתהליך הגיוס.

מה הם החסמים והאתגרים בקידום סוגיית הגיוון בחברה וכיצד אתם מתמודדים איתם?

במהלך העשור האחרון צמחנו משמעותית בהיבט הגיוון ותחושת הכללה וקידמנו משמעותית את אחוז הנשים והערבים בקרב עובדי החברה, כמו גם בקרב ציבור המנהלים והעובדים בדרגות בכירות.

עם זאת, אנו מתמודדים עם כמה אתגרים הנובעים מהתשתית התרבותית-חברתית שבבסיס תהליכי הגיוס בישראל:

- הטיות לא מודעות הן החסם השכיח ביותר שאנו מתמודדים איתו - הנטייה שלנו, באופן לא מודע, לגייס עובדים בעל־רקע דומה לנו. בישראל אנו ערים לכך שהטיות שכיחות הן הנטייה הלא מודעת לקדם עובדים ממרכז הארץ, אשר עברו שירות צבאי ביחידות טכנולוגיות מבוקשות, ולמדו במוסד לימודים "נחשב" (כגון: הטכניון, תל אביב, בן-גוריון, רייכמן). כדי להתמודד עם הטיות אלו, אנו פועלים באופן מתמיד להעלאת המודעות להן בקרב כלל העובדים, ובפרט בהדרכה ייעודית למנהלים ומראיינים.
- ערוץ "חבר מביא חבר" הוא ערוץ הגיוס המשמעותי והאפקטיבי ביותר שבו אנו עושים שימוש בשנים האחרונות. על שום טבעו קיימת הטיה שמשכפלת את עצמה בהלימה עם חתך העובדים

הנוכחי. ככל שגדל אחוז המיעוטים, כך גדל הסיכוי שיגיעו חברים מחתך דמוגרפי דומה ותגדל השונות.

- רשתות חברתיות ומקצועיות הן מנוע מרכזי באיתור מועמדים. מגזרים אשר תרבותית פחות מעוררים ומבוססים ברשתות אלו, מטבע הדברים נחשפים פחות להזדמנויות גיוס וליכולת למנף קשרים בין-אישיים רלוונטיים. לשם התמודדות עם חסם זה, אנו פועלים עם קהילות העובדים השונות שלנו לייצר הן הכשרה לפרסום יעיל ברשתות הן אירועים יזומים שיסייעו בידיהם למנף את הרשתות המקצועיות והחברתיות כדי להביא חברים (LinkedIn Parties).
- טרם עידן הקורונה, מגורים בפריפריה הגאוגרפית היו חסם מרכזי בנגישות להעסקה. עם זאת, עם המעבר למודל עבודה היברידי - חסם זה הולך ומוסר, ואנו עדים לגידול הדרגתי במספרם ובחלקם של העובדים המתגוררים בצפון הארץ ובדרומה. נוסף על כך אסטרטגיית הצמיחה הארגונית מתמקדת בהקמת מרכזי פיתוח בפריפריה ובאזורים שבהן שיעור העובדים בהייטק הישראלי יחסית נמוך (באר שבע וירושלים).
- חסם נוסף בשוק התחרותי שבו אנו פועלים הוא השאיפה של מנהלים לגייס את העובדים שנחשבים בעיניהם "הטובים ביותר" - ולפיכך הם נוטים להימנע מלקיחת "סיכון" וגיוס פרופיל שאינו "קלסי", למשל עובדים ללא תואר אקדמאי. אנחנו פועלים ללא לאות לקדם את המודעות והפתיחות של מראיינים ומנהלים מגייסים לחשוב דרך העדשה של "למה כן" ולא "למה לא".

מה "הרווח" לחברה מקידום נשים בארגון?

התפיסה העסקית מאחורי השאיפה לגיוון בכללותו מושתתת כאמור על ההנחה שציבור הלקוחות של החברה הוא קהל מגוון ביסודו וכדי להגיע אליו ולספק לו את השירותים והמוצרים המותאמים לצרכיו, עלינו לייצג את קשת הטעמים וההעדפות החל מתהליך עיצוב ופיתוח הפתרונות ודרך תהליכי השיווק והמכירה.

נשים הן 51% מאוכלוסיית העולם וכדי להגיע אל ציבור זה, עלינו כחברה לוודא שתהליך הפיתוח של המוצרים והשירותים מכוון לצורכי קהל זה ומייצר עבורו ערך. נוסף על כך מחקרים רבים עסקו בהשפעה הקריטית של נשים בתפקידי ניהול על אפקטיביות, פרודוקטיביות ויצירתיות של צוותים, וכן על טיב התרבות הארגונית ושותר הרווח.

גישת ניהול "נשית" - האם יש דבר כזה?

נשים מביאות עימן למקום העבודה, בהכללה, התנהגויות יותר שיתופיות ופחות מונעות אגו, כמו גם איכויות בין-אישיות של אותנטיות, אמפתיה ודאגה לאחר.

במצואות המורכבת של עולם העבודה הנוכחי - שיתופיות, אותנטיות ואמפתיה הן ללא ספק ערכי ניהול משמעותיים להתמודדות אפקטיבית עם אתגרי הניהול בעידן הכאוטי, ומכאן שנשים בטבען הן בעלות כישורי הניהול המיטביים ביותר למצואות זו.

השנתיים האחרונות חיזקו את ההבנה שאמפתיה היא יכולת ניהול קריטית בעולם העבודה

המתהווה פוסט COVID, וגורם מבחין בבניית שביעות רצון ושימור עובדים. יתרה מזאת: מחקרים מראים שלמנהיגות אמפתית יש אף השפעה של ממש על תוצאות וביצועים ארגוניים. במיקרוסופט אנו פועלים בדרכים שונות כדי לקדם את המודעות הניהולית לחשיבות של אמפתיה ושימוש בכלים של ניהול אמפתי בניהול היום-יומי (הקשבה וזיהוי צרכים, ניהול דיאלוג 1:1 וברמה צוותית, שיתוף והבאת הצדדים הפגיעים שלי כמנהל ועוד). אכפתיות (Care) היא למעשה אחת משלוש הציפיות הניהוליות שמיקרוסופט הגדירה בבסיס מודל הניהול והערכים שעל פיהם נמדדים מנהלים בחברה (Care, Coach ו-Model).