

העלאת שיעור תעסוקת מבוגרים בעקבות מגיפת הקורונה

המשבר בשוק העבודה בעקבות פרוץ מגיפת הקורונה צפוי להיות בעל השלכות קשות עבור רבים מהעובדים בישראל. עם זאת, ישנן סיבות לחשוש שהפגיעה בעובדים מבוגרים (בני 50+) תהיה חריפה במיוחד. חשש זה נובע בין היתר מכך שגורמים שזיהינו בעבר כחסמים בפני תעסוקת מבוגרים צפויים לקבל ביטוי מועצם בתנאים של אבטלה גואה. אלה כוללים את עלות ההעסקה הגבוהה יותר של רבים מהמבוגרים (בגלל צבירת שנות נסיון), פגיעות בריאותית גבוהה יותר בתקופה בה החשש מתחלואה גבוה, ותופעת הגילנות בחברה הגורמת לכך שעובדים מבוגרים נתפסים כפחות אטרקטיביים בעיני חלק מהמעסיקים.

בעיית אבטלה בקרב מבוגרים בעייתית במיוחד כיוון שלרשותם עומד זמן קצר יותר בכדי לפצות על ירידה בערך החסכונות לפני הפרישה, בעיה המועצמת מהעובדה שמבוגרים נוטים להישאר מובטלים תקופה ארוכה יותר בתקופות של משבר. החשש הוא כמובן שחלק לא מבוטל מהם יהפוך ל"עובדים מיואשים" שמוותרים על נסיון חיפוש העבודה ופורשים ממעגל התעסוקה עוד לפני גיל הפנסיה. לכך יהיו השלכות שליליות על כושר השתכרותם ורמת חייהם של הפורשים ומשפחותיהם, עלייה בנטל התקציבי על המדינה דרך תשלומי העברה מוגברים, וכמובן פגיעה בתוצר הכולל.

בשנה החולפת כתבנו מסמך המלצות מדיניות לעידוד תעסוקת מבוגרים. חלק מההמלצות הללו רלבנטיות מאד גם בעיצומו של המשבר, בעוד חלק אחר ממהמלצות כדאי יהיה לקדם רק כאשר שוק העבודה יחזור לאיתנו וייתייב על רמת תעסוקה סבירה. נוסף על כך, ישנן מספר המלצות מדיניות חדשות הנובעות ישירות ממשבר הקורונה וממאפייני המצב הנוכחי בשוק העבודה. על כן, את המסמך נחלק לשני חלקים: (1) המלצות מדיניות שכדאי לקדם כבר בטווח המידי לקידום תעסוקת מבוגרים; (2) המלצות שנכון יותר ליישם בטווח הבינוני והארוך.

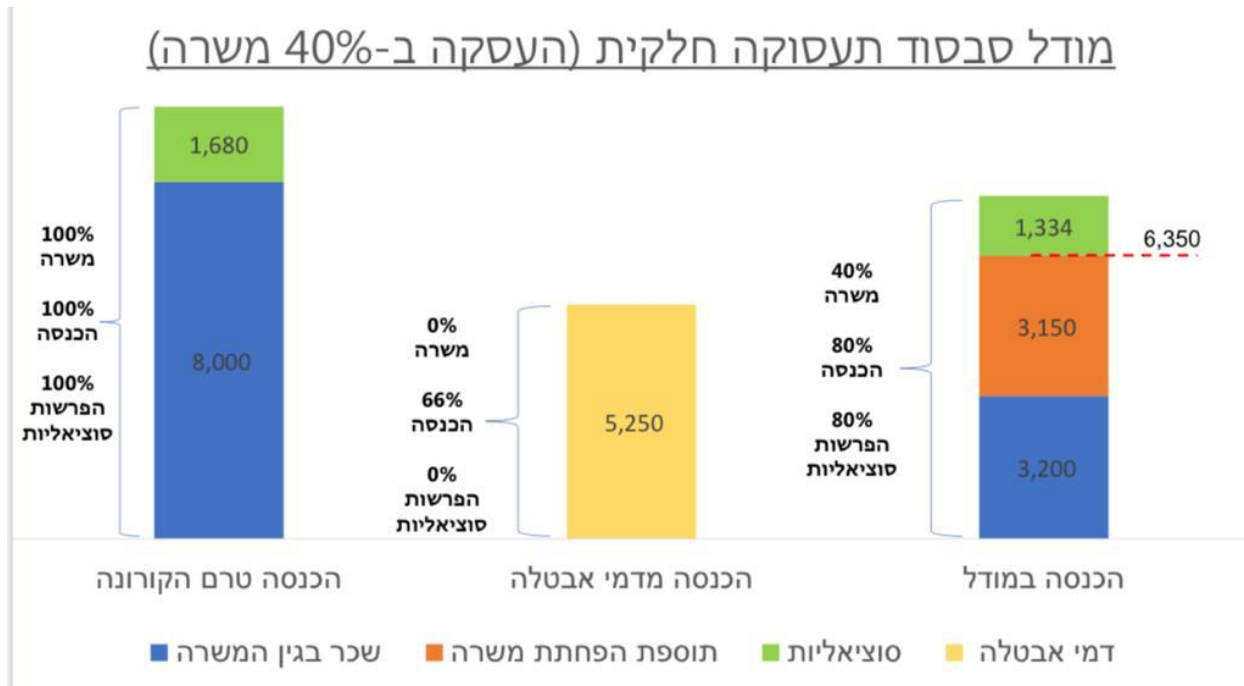
צעדים לקידום תעסוקת מבוגרים בטווח המיידי

1. **יצירת מסלול עבודה חלקית בסבסוד מדינה (STW)** – מתווה החל"ת הפועל כעת מציב בפועל בפני המעסיקים שתי אפשרויות בלבד: או להמשיך להעסיק את העובד בהיקף משרה גבוה, או להוציא לחל"ת. זאת כיוון שהעסקה בהיקף משרה מצומצם אינה כדאית לרבים מהעובדים; היא מזכה אותם בשכר נמוך ושוללת מהם את צבר 30 הימים הנחוצים לזכאות לדמי האבטלה שלעתים גבוהים מהשכר המוצע להם. כתוצאה ממדיניות זו, מעסיקים רבים מסוגלים להמשיך ולהעסיק רק חלק קטן מהעובדים, בעוד את האחרים נאלצו להוציא לחל"ת. יתר על כן, בחירה זאת נעשתה גם במקרים בהם למעסיק כן היתה עבודה בהיקף חלקי להציע לעובדים שיצאו לחל"ת. אחת ההשלכות של מצב זה היא שהשימוש בכלי החל"ת מחליש את קשר ההעסקה בין המעסיק והעובד, הן בהיבט הפרקטי והן בהיבט הפסיכולוגי: עם היציאה לחל"ת נגרעות זכויותיו הסוציאליות של העובד וכעבור שלושים יום הוא עובר לקבל דמי אבטלה. נוסף על כך, ככל שפרק הזמן בו העובד אינו מגיע למקום העבודה, המעסיק קרוב לוודאי מרגיש פחות מחויב להחזירו לעבודה.

להחלשת הקשר בין המעסיק לעובד השלכות שליליות על כלל העובדים, אך המבוגרים עשויים להפגע מכך במיוחד כיוון שבמקרים רבים עלויות ההעסקה שלהם גבוהות יותר ולכן מעסיקים שיתמקדו בחסכון יטו לוותר עליהם לפני שיוותרו על עובדים צעירים יותר.

כדי לצמצם בעיה זו ולשמר את יחסי העובד-מעסיק עד כמה שניתן, אנו ממליצים על הוספה של מסלול שלישי: עבודה מסובסדת קצרת זמן (STW). במסגרת מסלול זה, הקיים כבר במספר מדינות באירופה, מתאפשרת העסקת עובדים במשרה חלקית, כאשר את הפער בין משרה מלאה והיקף ההעסקה בפועל מסבסדת המדינה בשיעור הנגזר מדמי האבטלה שהיו משולמים לעובד אילו עבד. נניח עובד שהשתכר 10,000 ש"ח עבור משרה מלאה לפני המשבר ומוחזר לעבוד ב-40% משרה. במסלול ה-STW, המעסיק ישלם 40% מהשכר המקורי (4000 ש"ח) והעובד יהיה זכאי ל-60% מדמי האבטלה שהיה מקבל אילו היה מובטל לחלוטין. סה"כ, ישתכר אותו עובד כ- $4,000 + 5970 * 0.6 = 7582$ ש"ח. מהסדר זה יוצא שהעובד מרוויח גם את שימור הקשר עם המעסיק וגם מקבל שכר הגבוה מדמי האבטלה; המעסיק נהנה מגמישות ביכולת להעסיק את העובד בדיוק במידה הנחוצה לעסק, בידיעה שהעובד מרוויח יותר מכפי שירוויח כמובטל; והמדינה חוסכת בהוצאות מופחתות לעומת תשלום דמי אבטלה מלאים.

כאמור, בתקופה בה עובדים מבוגרים רבים נמצאים בביתם וצפויים לעמוד מול חסמים משמעותיים בחזרה למעגל התעסוקה, הכרחי לקדם מדיניות שתאפשר שימור או (חידוש מהיר) של קשרי מעסיק-עובד ותחזיר את המבוגרים במהירה למעגל התעסוקה.



2. **בחירת צמצום הדיפרנציאליות של תקופת הזכאות לדמי אבטלה:** המדיניות הנוכחית מעניקה לעובדים המבוגרים תקופת זכאות ארוכה מזו של צעירים לקבלת תשלום מהמדינה בזמן אבטלה. בימים כתיקונם,

זוהי מדיניות נכונה ורצויה: היא מאפשרת לעובדים מבוגרים, אשר נוטים להתקשות יותר במציאת עבודה, לחפש באופן ממושך יותר עבודה מתאימה. עם זאת, בחודשים הקרובים, כאשר מעסיקים יצטרכו לקבל החלטות לגבי החזרה של עובדים לתעסוקה – במקרים רבים החזרה חלקית ומדורגת – הזכאות לחל"ת מוארך עשויה דווקא לעמוד לרועץ עבור העובדים המבוגרים. זאת כיוון שמעסיקים ירגישו מחויבות רבה יותר לגייס חזרה עובדים שתקופת זכאותם לדמי אבטלה עומדת להסתיים (או כבר הסתיימה) על פני עובדים שלרשותם זכאות לתקופה דמי אבטלה נוספת. כאשר לוקחים בחשבון את הגורמים ה"קבועים" העובדים לטובת הצעירים -- אופק ממושך יותר בשוק העבודה, בעיית הגילנות החברתית – יוצא שתקופת אבטלה דיפרנציאלית עשויה לגרום לכך שהעובדים הצעירים יותר יוחזרו קודם למקומות העבודה. במקומות עבודה שנפגעו ויחזרו לעבוד במתכונת מצומצמת, ההשלכה של תופעה זו צפויה להיות שעובדים מבוגרים יתקשו להשתלב חזרה במעגל התעסוקה.

כאמור, לדיפרנציאליות באורך הזכאות לדמי אבטלה יש הגיון והצדקה בימים כתיקונם. אך במצב הנוכחי יש מקום לשקול השוואה של תקופת הזכאות לדמי האבטלה – לתקופה קצובה של מספר חודשים -- כך שהעובדים המבוגרים לא ייפגעו מההטבה לה הם זכאים אשר עשויה לפגוע בהם.

ההמלצה הבאה, והבאות אחריה, לקוחות מתוך מחקר שנערך ע"י חוקרי המכון, הכולל ניתוח של אוכלוסיית העובדים המבוגרים, של כישוריהם והסיבות ליציאתם מתעסוקה טרם פרישה, ושל האפקטיביות של אמצעים שונים לשמר אותם בתעסוקה.

למחקר: https://www.idi.org.il/media/13598/hurvitz2019_human-capital_employment-of-older-people-in-israel-policy-for-the-reintegration-and-retention-of-50-plus-in-the-labor-market-yotam-margalit-et-al.pdf

3. **הרחבה של מרכזי ההכוון** המספקים עזרה למבוגרים באיתור עבודות מתאימות ובצליחה של תהליך ראיונות הקבלה. בישראל פועלות כיום מספר תוכניות בתחום הכוללות קידום והנגשה של הכשרות לרכישת "מיומנויות רכות" (כגון אוריינות פיננסית, כתיבת קורות חיים והתאמתם למשרה, שימוש ברשתות חברתיות, או הצגה עצמית והתנהלות בעת ריאיון עבודה), ליווי אישי של מועסקים פוטנציאליים וייעוץ בשלב חיפוש העבודה (כולל תיאום ציפיות מתעסוקה בגיל המבוגר), וקישור למעסיקים פוטנציאליים. כמו כן, התכניות מספקות הכשרות מקצועיות, הן במסגרת קבוצתית עבור מעסיק ספציפי והן במתן הכשרות אישיות באמצעות שוברים.

התוכניות הללו הן כעת כבשלב הפיילוט ומיושמות רק בכמה מקומות בארץ ("אמצע הדרך" בתל אביב, כפר סבא ומודיעין; "הפלוס בשישים" בבני ברק, באר שבע, עכו, ירושלים, רחובות, מגדל העמק, אשדוד והגליל המערבי; "החמישים החדש" מיושמת בשת"פ עם חממת age&work בבני ברק והיחידה ללימודי חוץ של מכללת אשקלון) ועדיין אין תוצאות רשמיות לגבי השפעתן. עם זאת, הן מיושמות במסגרת ניסוי מבוקר (RCT) ומחקרים מלווים, ואנשי מקצוע המעורבים בתוכניות, כמו גם דו"ח הביניים של צוות בדיקה חיצוני שבחן את שתי התכניות הראשונות, מדווחים על הצלחה גבוהה ביישום עד כה. אם אכן הממצאים הסופיים יראו הישגים, יש להרחיב את הפרישה של תכניות אלה אלה לאזורים נוספים.

תכניות דומות הוכיחו עצמן כיעילות במדינות אחרות -- בהן הולנד, גרמניה, שווייץ, בלגיה וקנדה, וגם בישראל יש להן הישגים נאים בקידום תעסוקה באוכלוסיות אחרות (ערבים, חרדים, בעלי מוגבלויות, ועוד). יש לציין שתוכניות משולבות לסיוע לעובדים דרך מרכזי הכוון הוכיחו עצמן כבעלות יחס עלות-תועלת גבוה במיוחד.¹

4. **תמיכה ביזמים ועצמאים מבוגרים.** תמיכה זו צריכה לכלול ליווי וסיוע למבוגרים בהליכים הבירוקרטיים של פתיחת עסק, הכוונה לכלי מימון ממשלתיים קיימים ועזרה בתהליך הפניה לקבלת הלוואות בערבות מדינה לעסקים קטנים ובינוניים. כמו כן, יש לבצע התאמה בתכניות סיוע ממשלתיות כדוגמת המעוף של משרד הכלכלה והתעשייה לטובת צרכי אוכלוסיית המבוגרים.

משבר הקורונה, כמו גם הסדרי ההעסקה הקשיחים במשק מגבילים את יכולת המבוגרים להישאר מועסקים כשכירים בגילאים מאוחרים. לעומת זאת, הניסיון התעסוקתי הרב שצברו המבוגרים יכול לקבל ביטוי פורה במסגרת עבודה כעצמאים. גורמי מקצוע העובדים עם האוכלוסייה המבוגרת מדווחים שרבים מאלו שעבדו כשכירים כל חייהם המקצועיים נרתעים (יותר מהצעירים) מהתמודדות עם התהליך הבירוקרטי הנדרש בדרך להקמת עסק או להכרה כעצמאי. בנוסף, יש גם רתיעה פסיכולוגית של אנשים שהיו שכירים שנים רבות להיכנס לעולם העצמאות. כתוצאה מכך, הם ממעטים לנסות את אופצית היזמות, גורם התורם לשיעור העצמאים הנמוך בקרב אוכלוסיית המבוגרים.

לפיכך, יש מקום להרחיב את השימוש בכלים לעידוד יזמות והעסקה עצמית בקרב מבוגרים. בין הכלים האפשריים הם פטור למבוגרים מפתיחת תיק במס הכנסה עד סכום מסוים, יצירת מוקד לכלל תשלומי המס, או מתן ייעוץ ראשוני בחינם כיצד לפתוח ולתפעל עסק קטן. בנוסף, יש להרחיב את השירותים הניתנים למבוגרים במרכזי הכוון בהכשרה לגבי האופן בו יוכלו למכור שירותים בתחום בו צברו ניסיון רב-ערך במשך שנים.

צעדים לקידום תעסוקת מבוגרים בטווח הבינוני-ארוך

לאחר שהמשק יפתח ויחזור לרמת תעסוקה גבוהה, יש לשקול מספר צעדים נוספים:

5. **העלאת גיל הפרישה.**

ישנו קשר אמפירי ברור בין גיל הפרישה החוקי ובין גיל הפרישה האפקטיבי (כלומר, השלב שבו אנשים פורשים בפועל). רפורמות שנעשו במדינות שונות – בהן שווייץ, גרמניה והולנד – והביאו להעלאת גיל הפרישה, הראו תוצאות מרשימות בהעלאת שיעור ההשתתפות של המבוגרים גם בגילים שמתחת לרף הפרישה. תוצאות אלוהראו אפקטים גדולים, ועיקר העלייה בשיעור ההשתתפות נובע מהחלטת עובדים להישאר במקום העבודה ולא מכניסה לתעסוקה של מובטלים מבוגרים. מחקרים של בנק ישראל שעסקו ברפורמות קודמות שבוצעו בארץ מצאו גם הם שהעלאת גיל הפרישה הביאה לדחייה של היציאה מכוח העבודה בקרב כל קבוצות

¹ יש לבחון גם את האפקטיביות של התכנית "דרוש ניסיון", אתר אינטרנטי לחיפוש עבודה לבני 60+. תכנית זו מותאמת לשוק עבודה בו תהליך חיפוש העבודה נעשה בעיקר ברשת. התוכנית כוללת גם פנייה למעסיקים ותאום ציפיות העובדים לגבי אפשרויות ההעסקה. במידת והתכנית תוכך כיעילה, יש להרחיב את פעילותה.

העובדים המבוגרות. הסיבה לכך היא שהארכה של אופק התעסוקה של הפרט עד הפרישה משפיעה על התמריץ לעבוד גם בשנים שלפני כן. ממצאים אלה מצביעים על החשיבות של קידום שינוי זה.

אנו ממליצים לבצע את השינוי באופן הבא:

בשלב הראשון להעלות באופן מדורג את גיל הפרישה לנשים, אשר כיום פורשות בגיל מוקדם בהרבה מגברים (62 לעומת 67, בהתאמה). ועדת נתניהו (2000) וועדת ניסן (2011) המליצו על העלאת גיל הפרישה לנשים ל-67, אך שינויים אלה לא יושמו עד היום. המלצתנו היא העלאת מדורגת לפרישת נשים מגיל 62 ל-65. שינוי זה מהווה צעד מדוד ומתבקש. את ההעלאת המדורגת יש לפרוש על פני טווח של 8 שנים, ולהתחיל בשינוי באופן מיידי, כדי לאפשר עלייה מתונה לאורך זמן אשר תצמצם את הפגיעה בעובדות המתקרבות לגיל פרישה. ככל שיידחה יישום השינוי, כך יהיה צורך בשינוי מהיר יותר ומדורג פחות, דבר שעשוי להחריף את הקשיים הכרוכים בשינוי לעובדות הנמצאות קרוב לגיל פרישה.

במקביל יש לבנות תוכנית תומכת למהלך, בעיקר לשלב הראשון של העלאת גיל הפרישה לנשים. מהלך שכזה צריך לתת מענה וכלים לאוכלוסיות שצפויות להיפגע מהעלאת גיל הפרישה, במיוחד האמור בנשים העובדות בשכר נמוך ובנשים שאינן עובדות ואינן זכאיות לקצבאות אחרות. צעדים שכאלה יכולים לכלול הכשרות מקצועיות ייעודיות לבני 55+, ומימון תכניות ממשלתיות ובמגזר השלישי שמטרתם ליווי, הכשרה רכה והשמה של עובדים מבוגרים בתעסוקה. חלק מצעדים אלו נכללים במסגרת ההמלצות במסמך זה. יצירת ארגון כלים התומך באוכלוסיות העשויות להפגע מהשינוי בגיל הפרישה חשובה להצלחתו שכן יסייע להקטין התנגדויות למהלך (התנגדויות שבנתיים מקבעות את המשק כמה שנים ללא התקדמות בתחום), ובנוסף, עשוי המהלך גם להצדיק את עלותו, הודות לגידול בהכנסות ממס ולהגדלת האיתנות של הביטוח הלאומי. יש לוודא כי כלים אלו שיבואו יחד עם העלאת גיל הפרישה יקבעו במסגרת משא ומתן והסכמות בין שלושת הגורמים הרלוונטיים: הממשלה, המעסיקים והעובדים.

6. יש לבחון אפקטיביות של מתן תמריצים למבוגרים כדי שישקיעו בשדרוג המיומנות ובהכשרה/הסבה מקצועית עוד בהיותם מועסקים. במתן תמריצים כאלה יש לתת עדיפות לעובדים הנמצאים בקבוצות הסיכון ליציאה מתעסוקה. המחקר הדיאגנוסטי שאנו ממליצים לקיים באופן שוטף יאפשר זיהוי של הענפים ומשלחי היד שבהם סיכויי הנשירה מוגדלים. עידוד כזה יכול להיעשות בכמה דרכים, בהן סובסידיה למימון קורסי הכשרה ושיפור מיומנויות לעובדים מבוגרים, גם בהיותם מועסקים. מודל דומה של סבסוד פועל כבר כיום במסגרת תוכנית "שוברים להכשרה מקצועית" בחסות זרוע העבודה במשרד העבודה והרווחה. תוכנית זו מאפשרת לזכאים לשוברים (אנשים שאינם מועסקים) להשתמש בהם על מנת לקבל מימון המכסה את רוב העלות (סביב 80%) של ההשתתפות בהכשרה מקצועית. נוסף על כך, התוכנית מזכה את מי שסיימו את ההכשרה בהצלחה והשתלבו בעבודה במענק השמה. תוכנית זו נוסתה עד כה בקרב מגזרים ספציפיים (מובטלים, חרדים, אוכלוסייה ערבית, אנשים עם מוגבלויות), וניתן ללמוד מתוצאותיה כיצד ליישם אותה גם במקרה של עובדים מבוגרים. לתוכניות כאלו פוטנציאל הן עקב המבנה המותנה שלהן – קבלת המימון הממשלתי מדורגת בהתאם להתמדה של הפרט בהכשרה המקצועית – והן עקב הגמישות שהן מאפשרות לפרטים להתמקצע בתחום המתאים לבחירתם (מתוך

מגוון רחב למדי) ובמסגרת לימודי ערב. מודל כזה עשוי לעודד גם מבוגרים עובדים להשקיע בשדרוג כישוריהם. עם זאת, כיוון שלמבוגרים צפויות פחות שנים בשוק העבודה לאחר סיום ההכשרה, יש לבחון אילו הכשרות יכולות לסייע להם למצוא תעסוקה בתוך זמן קצר וברמות שכר סבירות. כמו כן, יש לפקח על ההכשרות המאושרות כדי למנוע ניצול על ידי גורמים פרטיים בשיווק קורסים שאין בהם פוטנציאל עבודה או תועלת של ממש.

ישנן עוד מספר דרכים לעידוד שדרוג המיומנויות, בהן **מתן נקודות זיכוי מס** לעובדים מבוגרים העוברים הכשרות מקצועיות או קורסים לשיפור מיומנויות (מתוך רשימה המאושרת על ידי משרד העבודה). יש לציין שהכלים הקיימים כיום אינם מביאים לתוצאות הרצויות במונחי השקעה מצד העובדים בשדרוג כישוריהם. על כן, בבחירת התמריצים לשדרוג מיומנויות העובדים, יש לבחון את הסיבות להצלחה הדלה של הכלים הקיימים. כמו כן, כלים מסוג זה כרוכים בעלויות תקציביות לא שוליות, ולכן המלצתנו היא להקצות משאבים לפיילוט שיבחן את האפקטיביות שלהם. אם תוכח יעילותם, יש מקום להרחיבם לפרישה ארצית.

7. תמריצים למעסיקים לבצע שדרוג של כישורי עובדים מבוגרים לשיפור מיומנויות ולהתאמתן לצרכי המעסיק.

תפיסה נפוצה היא שישנה כדאיות רבה יותר להשקעה בהכשרה מקצועית של עובדים צעירים לעומת מבוגרים, כיוון שלצעירים יש אופק ארוך יותר בשוק העבודה. על כן, ההנחה היא שהשקעה בהכשרה של קבוצת עובדים זו תניב החזר גבוה יותר לאורך זמן.² אך הנחה זו אינה בהכרח נכונה, שכן עובדים מבוגרים אינם ממהרים לעזוב את מקום עבודתם, בוודאי בהשוואה לעובדים הצעירים. כמו כן, מנתוני סקר PIAAC עולה שלרבים מהעובדים המגיעים לגילאים המאוחרים יש כישורים מיושנים ומיומנויות ברמה נמוכה (כפי שראינו בפרק 4). בשל כך, אם מבוגרים אלו מאבדים את מקום עבודתם, מערך היכולות המוגבל שברשותם מקשה עליהם למצוא עבודה חלופית.

משילוב גורמים אלה, יש לבחון שימוש בתמריצים בכדי לעודד את המעסיקים להשקיע בשדרוג יכולותיהם של העובדים המבוגרים בארגון. תמרוץ זה יכול להיעשות בצורת סובסידיות להכשרות או דרך הקלות מס כנגד השקעה בהכשרות מקצועיות לעובדים המבוגרים (אשר יוכרו על פי קריטריונים מוגדרים).

תוכניות כאלה מעטות יחסית, ולכן המידע על האפקטיביות שלהן מוגבל. עם זאת, הממצאים לגבי מספר תוכניות קיימות מבטיחים. תוכנית הדגל WeGebAU שבוצעה בגרמניה לסבסוד ממשלתי לתוכניות הכשרה של עסקים קטנים ובינוניים עבור עובדים מבוגרים הראתה אפקטיביות גבוהה. התוכנית העלתה את שיעור ההישארות בתעסוקה עבור גילאי +55 ב-2.5 נקודות אחוז.³ ממצאים אלה מרשימים עוד יותר כיוון שמדובר בהכשרות שניתנו בעיקר לעובדים בלתי מיומנים. בפורטוגל תוכנית דומה הראתה אפקטיביות גבוהה גם כן, והחזר להשקעה מהתוכנית מוערך בשיעור גבוה של -8.6%⁴ גם באירלנד נמצא שסובסידיות ממשלתיות

² רק 6% מהפירמות בגרמניה ממנות בעצמן הכשרות מקצועיות לעובדים מעל גיל 50 (Bellmann and Leber, 2008). אמנם לצעירים יש אופק ארוך יותר בשוק העבודה, אך אין זה נכון בהכרח שהם יישארו במקום העבודה זמן רב יותר. לעובדים המבוגרים, דווקא בגלל הקושי למצוא עבודה חלופית, פחות עוברים בין עבודות (לדוגמא, ראה Axelrad and James, 2016).

³ Dauth and Toomet, 2016

⁴ Almeida and Carnero, 2009

תרמו למידת ההכשרות שביצעו הפירמות, אם כי הממצאים בכל הנוגע להעלאת התעסוקה צנועים בהרבה.⁵ נציין שרוב המחקרים בנושא בחנו השפעה של תוכניות הכשרה על כלל העובדים. בחינת הממצאים המצטברים לגבי אוכלוסיית המבוגרים מצביעה על כך שישנה שונות גבוהה למדי בהישגי התוכניות, ועל כן אין להניח שכלי תמרוץ זה יעבוד עבור כלל המעסיקים.

המלצתנו, כאמור, היא לבחון את יעילות תמרוץ המעסיקים להכשרת העובדים המבוגרים באמצעות פיילוט שיעשה עם ניסוי מבוקר ומחקר מלווה. במקרה שהתמריצים יתגלו כיעילים בעידוד שימור עובדים מבוגרים, יש לאמץ כלי זה בקביעות.

8. **קידום הסדרי עבודה גמישים לעובדים מבוגרים.** מגיפת הקורונה, הסגר וההוראות על ריחוק חברתי יצרו מעבר חסר תקדים לעבודה מהבית ולשימוש באמצעים דיגיטליים לניהול פגישות וישיבות מרובות משתתפים. הרחבת האפשרויות של עבודה גמישה, כולל עבודה מהבית, תתרום לעידוד ושימור תעסוקת מבוגרים. עבור חלק לא מבוטל מהמבוגרים הסדרי העבודה הנוכחיים מקשים על יכולתם לעבוד לאורך זמן ועשויים להוות זרז לפרישה ממעגל התעסוקה. על כן, יש חשיבות בניצול המומנטום שיצר משבר הקורונה בנושא לקידום הסדרי עבודה גמישה במשק.

ניתן לקדם יעד זה במהלך של הסכמה בין הממשלה, נציגי מעסיקים ונציגי העובדים, ליצירת מנגנון המסדיר את ההתדיינות בין מעסיקים לעובדים בנושא בקשות להסדרי עבודה גמישה בגיל המבוגר. כמו כן, ניתן לקדם יעד זה באמצעות גיבוש מספר מודלים של עבודה גמישה למבוגרים (+50), אשר יהיו מקובלים על המעסיקים (בממשלה ובמגזר העסקי) ונציגי העובדים.⁶

לגמישות בהסדרי העבודה פנים רבות, בהם חלקיות משרה, פרישה גמישה/מדורגת, מעבר למודל עבודה של פריילנס, ועוד. אימוץ חלופות שונות של גמישות, בהתאם למאפייני המעסיק והעובד, תסייע לעובדים המבוגרים, ובפרט לאלו הסובלים מקשיי ניווד. ממצאי מחקר שערף המכון הישראלי לדמקורטיה מצביעים על כך שאזור המגורים, ובמיוחד הקרבה לגוש דן, מתואמים באופן חיובי ומובהק עם הישארות מבוגרים במעגל התעסוקה. ממצא זה יכול לנבוע ממספר סיבות, אך סביר מאד שקשיי ניווד בגילאים מבוגרים קשור לכך. קידום של אפשרויות לתעסוקה גמישה (במיקום העבודה ו/או בהיקף המשרה) למבוגרים, יקל על יכולת להתמיד בשוק העבודה ליותר שנים. עם זאת, יש כמובן לקחת בחשבון שהקטנת אחוזי המשרה קשורה לרוב בהקטנת השכר.

9. **קמפיין ארצי ממושך נגד תופעת הגילנות.** ישנו חשש כי הקשיים הכרוכים בניהול עובדים בגילאים שונים ובעלי צרכים מגוונים ירתיע מעסיקים מלהעסיק אותם. המלצות מסמך זה באות למנוע מצב בו המעסיקים נרתעים מהעסקת הדור המבוגר בשל קשיים אלו. על כן יש מקום:

⁵ Gorge and Strobl, 2006

⁶ קיים כיום פיילוט של העסקת אזרחים ותיקים בשירות המדינה הנקרא "תקן אזרח ותיק", המאפשר למדינה גיוס של אזרחים ותיקים לשירות המדינה במשרה חלקית (120 שעות) בשני תיאורי תפקיד (מקצועי וכללי) ובשתי רמות שכר. יש לבדוק את הצלחת הפיילוט ולבחון המשך התוכנית והרחבתה.

.i לבנות הדרכות למנהלי כוח אדם שמטרתן העלאת המודעות לתרומתם של העובדים המבוגרים לארגון.

.ii לתמרץ מעסיקים להקצות זמן ומשאבים ארגוניים בהכשרה לניהול של כוח אדם מקבוצות גיל שונות. במקומות שיש בהם שיעור גבוה של עובדים צעירים עלולה להיות לעיתים רתיעה מההבדלים הבין-דוריים ומהכנסת עובדים מבוגרים למקום העבודה מחשש שיתקשו להשתלב. במדינות מסוימות מוצעות כיום הכשרות למנהלים ולבעלי עסקים שמטרתן פיתוח יכולות ניהול כוח עבודה רב-דורי.

.iii להשקיע בכלים ומידעונים שיסייעו למעסיקים בפיתוח מודלים ייחודיים של העסקה המותאמים לצורכי עובדים מבוגרים.