8

ייצוג שווה לנשים

בהנהלה הבכירה ובמוקדי
קבלת ההחלטות בעירייה
ובמוסדותיה

בישראל נשים מהוות רוב בקרב הסטודנטים והסטודנטיות להשכלה גבוהה, משתתפות בשוק העבודה בשיעורים ניכרים (כ-60%), ולוקחות חלק במגוון תחומים שבעבר היו חסומים בפניהן או נחשבו מקובלים פחות בעבורן. כמו במקומות אחרים, גם בישראל נחקקו חוקים האוסרים על אפליה בעבודה על רקע מין, וחוקים נוספים שמטרתם לעגן את עקרונות הייצוג ההולם, בעיקר בגופים ציבוריים. ולמרות זאת, שוק העבודה הישראלי עדיין מאופיין באפליה ובהבדלים מגדריים משמעותיים. כך, בין היתר, קיים בידול מגדרי (segregation) שבא לידי ביטוי בשני צירים: בציר האופקי – בעוד גברים מתרכזים במקצועות 'גבריים' (כמו מדעי המחשב), נשים מתרכזות במקצועות 'נשיים' (כמו חינוך וסיעוד) שלרוב נחשבים יוקרתיים פחות ומתוגמלים פחות; בציר האנכי – נשים מתרכזות בתחתית פירמידת מצבת כוח האדם בארגונים, בתפקידים זוטרים או שוליים, ואילו גברים עומדים בדרך כלל בראש – כמנהלים ובתפקידי מפתח בעלי השפעה וכוח.

העובדה שנשים אינן לוקחות חלק שווה במוקדים שבהם מתקבלות החלטות המדיניות והאסטרטגיה בארגונים השונים, משמעה כי קולות ייחודיים של מי שחוו חוויות חיים שונות, אינם נשמעים כלל או אינם זוכים לעדיפות. בגוף ציבורי יש לכך משנה חשיבות. מעבר לכך, מחקרים רבים הראו שגיוון נושא עמו ערך כלכלי: במגזר העסקי, קידום של נשים לתפקידים בכירים מביא לגידול ברווחים ולהצלחה עסקית של חברות.

במשק הישראלי נשים מהוות כ-20%
בלבד מהמנכ"לים והמנכ"ליות.

(מדד המגדר, 2021)

פרק זה, בהובלת חטיבת משאבי אנוש, לשכת התאגידים והרשות לחוסן ושוויון חברתי, מנתח את מצב הייצוג של נשים בדרג המקצועי הניהולי הבכיר בעירייה ובתאגידים העירוניים, מציג סקירת ספרות של החסמים להתקדמות של נשים לתפקידים בכירים ומביא דוגמאות מהארץ ומהעולם לפעילות המקדמת נשים לעמדות הנהלה.

על בסיס אלה, הפרק מאמץ כיווני פעולה במטרה לטפח סביבה ארגונית מודעת ומעודדת, שתביא להגדלת שיעורן והשתתפותן של עובדות בדרג הבכיר ובפורומים של קבלת ההחלטות או במקומות שבהם אין להן די ייצוג. בתוך כך, העירייה הציבה יעדים מדידים לשוויון בייצוג בהנהלה הבכירה בעירייה וכן בתפקידי יו"ר דירקטוריון ומנכ"לות בתאגידים העירוניים.

תמונת מצב: עיריית תל־אביב-יפו[1]

עיריית תל־אביב-יפו פועלת לקידום נשים ברמות ההנהלה הבכירות ומחויבת לפעילות אקטיבית שדרושה על מנת להביא לייצוג של נשים.

- בקרב כלל עובדי ועובדות העירייה יש רוב נשי: כ־66%; בקרב ההנהלה (הנהלת מחלקה ומעלה), נשים מהוות כ־51%; ברמת ההנהלה הבכירה (הנהלת אגף ומעלה), נשים מהוות כ־41%; בפורום מנכ"ל, נשים מהוות כ־42% (8 נשים, 11 גברים); בקרב התפקידים הבכירים הסטטוטוריים בעירייה[2], שיעור הנשים עומד על כ־43%.

כמו בשוק העבודה הכללי, גם בעירייה נשים מרוכזות באופן משמעותי יותר, הן כעובדות והן בהנהלה, במינהלים שמזוהים באופן מסורתי כ"נשיים" (שירותים חברתיים וחינוך, וכן בתחומי השירות המשפטי וכספים). בהתאם, בתחומים שמזוהים יותר באופן מסורתי כ"גבריים", העובדים ובמיוחד ההנהלה הבכירה מאופיינים ברוב גברי, אבל ניכרות מגמות שינוי רבות, למשל במינוי אישה כראשת מנהל בינוי ותשתית, ומינוי נשים במנהל הנדסה ובחטיבת התפעול.

תמונת מצב: תאגידים עירוניים בתל־אביב-יפו

מזה עשור, מעמידה עיריית תל־אביב-יפו לעצמה כמטרה שכמות הנשים בדירקטוריונים העירוניים תעמוד על 50%, ופועלת לשם כך בהצלחה:

57% נשים מכהנות כדירקטוריות, ללא חישוב חברי וחברות מועצה, ו־50% בשקלול עם חברי וחברות המועצה.[3]

נשים מהוות כ־42% מיושבי ויושבות ראש הדירקטוריונים וכ־45% מהמנכ"לים והמנכ"ליות.[4]

1 נתונים מיולי 2022.
2 בתפקידים: מנכ"ל, מהנדס, יועץ משפטי, גזבר, מבקרת, מנהלת מחלקת חינוך, וכן יועצת ראש העיר לקידום מעמד האישה.
3 נתונים מאוגוסט 2022 ביחס ל־28 תאגידים.
4 נתונים מאוגוסט 2022. נתוני יו"ר דירקטוריון הינם ביחס ל־19 תאגידים, נתוני מנכ"לות הינם ביחס ל־22 תאגידים. בחישוב נתונים אלה הופחתו מספר תאגידים כגון תאגידים שבהם ראש העיר מכהן כיו"ר הדירקטוריון או שתפקיד היו"ר נתון למינוי המדינה ותאגידים שפועלים תחת הסכם ניהול עם תאגיד אחר.

תל־אביב־יפו במבט השוואתי

נתונים על־אודות שירות המדינה משנת 2019 מלמדים ש־62% מהעובדים והעובדות הן נשים, אך ייצוג הנשים הולך ומצטמצם ככל שעולים בהיירכיה: ברמת הבכירות הגבוהה ביותר, יש רק 24% נשים. אשר לרשויות המקומיות, אין נתונים השוואתיים מלאים על ייצוג של נשים בתפקידים בכירים וקיים קושי להשוות בין הרשויות על רקע שוני ביניהן בהגדרות ובתחומי האחריויות של תפקידי הנהלה. יחד עם זאת, תמונת המצב של ההון האנושי בשלטון המקומי (אוגוסט 2020) מלמדת שנשים מהוות כ־46% מעובדי כלל הרשויות, ושעם העלייה בהיירכיה הארגונית שיעורן יורד: הן מהוות כמחצית ממנהלי המחלקות, ו־31% ממנהלי האגפים. לאחרונה, במסגרת פרויקט 'נקודת ראות' (2021) של משרד הפנים, דווח ש־20% בלבד מהתפקידים הבכירים ברשויות המקומיות מאוישים על ידי נשים. השיעור הגבוה ביותר של נשים, למעט בתפקיד יועצת לקידום מעמד האישה, הוא בתפקיד מנהלת יחידת חינוך.

מיפוי חסמים

הספרות והמחקר בישראל ובעולם העוסקים בבידול מגדרי בשוק העבודה, מלמדים על חסמים שעומדים בפני נשים בקידום לתפקידי ניהול ומנהיגות. בין היתר הם כוללים:

חסמים ברמת הפרט

מחקרים מראים שנשים נוטות פחות לקדם את עצמן ולשווק את עצמן מגברים, בשל פער בביטחון העצמי. יש מחקרים שמראים שנשים חשות בטוחות ביכולותיהן בדיוק כמו גברים - אך חוששות מתגובת נגד שלילית ומהאופן שסביבת העבודה תתפוס אותן אם יפגינו זאת (פרקטיקה של 'הדרה עצמית').

חלוקת התפקידים המגדרית בבית ובעבודה

מחויבויות הטיפול שבהן נשים נושאות יותר מגברים, מביאות לכך שברוב המקרים, נשים הן אלה שנאלצות לוותר על הזדמנויות תעסוקתיות משיקולים הקשורים למחויבויות המשפחתיות.

- סקר עבודות שקופות מצא שבישראל, לפני הקורונה, נשים עבדו כ־16 שעות שבועיות יותר מגברים בעבודות הבית והטיפול ללא שכר (43.3 לעומת 27.4), בעוד גברים עבדו בשכר כ־11 שעות יותר מנשים (49.9 לעומת 38.5) (מדד המגדר, 2019).

הטרדות מיניות

נשים חשופות ביתר שאת להטרדות מיניות, אשר מהוות חסם של ממש להשתלבות ובוודאי לקידום בשוק העבודה.

- במדגם שערכה הרשות לקידום מעמד האישה בישראל בשנת 2018, למעלה ממחצית מהנשים ציינו שהוטרדו מינית ו־6 מתוך כל 10 נשים שהוטרדו מינית - חוו את ההטרדה במקום העבודה או בצבא.

ב-44% מהמקרים של הטרדות מיניות במקום העבודה, נשים הוטרדו על ידי מי שמעמדו גבוה יותר, אבל רק כ-5% דיווחו או הגישו תלונה על המטריד.

היעדר מנטורינג וספונסרינג

היעדר מנטורינג (ליווי והדרכה), וספונסרינג (פרישת חסות), שמהווים חלק אינטגרלי ממסלול הקידום במקומות עבודה בעולם הניהול, שעדיין גברי באופיו, מהווה חסם משמעותי בפני נשים. זאת ועוד, נשים נסמכות יותר על רשתות שמורכבות מנשים, ובאופן כללי, המחקר בשנים האחרונות מלמד שנשים נעדרות רשתות קשרים (networks) אשר מאפשרות להן התקדמות בעבודה בהשוואה לגברים (בהקשר הישראלי - שירות צבאי מספק לגברים רישות משמעותי).



תפיסות סטריאוטיפיות על מגדר

ציפיות מגדריות שונות עדיין רווחות בחברה, ועלולות להביא להטיות ולאפליה בהליכי גיוס ובאיוש משרות ובהליכי מדידה והערכת עובדים ועובדות לצורך קידום.

תפקיד המנהל עדיין מזוהה לרוב עם תכונות "גבריות" של אסרטיביות, דומיננטיות, תעוזה וחוזק. באופן מודע או לא מודע, לעתים קרובות נשים נתפסות כחסרות תכונות אלו, וכשהן מציגות אותן - הן נשפטות לרעה.

- מחקר מלמד שכשנשים מנהלות משא ומתן בדרישה לקידום או לתשלום, תגובת הסביבה היא שהן מפחידות, אגרסיביות מדי או שתלטניות, הרבה יותר מגברים (LeanIn.Org & McKinsey, 2019).
- עוד מלמד המחקר שמצופה מנשים לעמוד בסטנדרטים גבוהים יותר מאשר גברים, הן חוות ביקורת קשה יותר על טעויות ונענשות על היותן אימהות, לדוגמה, אם הן מנצלות הסדרי עבודה גמישים או עבודה מהבית (LeanIn.Org & McKinsey, 2020).

מה למדנו מהנעשה בישראל ובעולם?

ישראל

בישראל נעשות מגוון פעולות להעלאת ייצוג הנשים בשירות הציבורי: ועדת שטאובר לקידום נשים בשירות המדינה פרסמה בשנת 2014 שורה ארוכה של המלצות לקביעת יעדים ומדיניות בנושא, בין היתר ביחס לאיתור, גיוס, הכשרה, התנהלות מכרזים, שינוי ברכיבי שכר, שיפור איזון בית-עבודה ועוד. המלצות הוועדה אומצו בהחלטת ממשלה, ובשנת 2020 התקבלה החלטה נוספת שקבעה יעד התקדמות נוסף לייצוג הולם של נשים בשיעור של לפחות 50% במשרות הסגל הבכיר.

- סקר של האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה שנעשה בשנת 2019, שאל מנהלות בדרג הביניים מה עוצר אותן מלהתקדם ומה יעזור להן להתגבר על מכשולים בדרך. נמצא ש-20% חששו מהגדלת קונפליקט בית-עבודה; למעלה מ-30% מהנשים העריכו כי הן אינן בשלות מספיק וחוששות כי לא יעברו את שלבי המיון השונים, וזאת למרות שהנתונים מראים שביצועי נשים במכוני מיון אינם נופלים מביצועי גברים; ומעל 40% דיווחו שהן זקוקות לתמיכה משרדית, כהצהרה או על ידי המנהל הישיר, כדי להגיש מועמדות.
- משרד הפנים הוביל בשנים 2019–2021 מהלך לגיבוש מדיניות בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות. במסגרת זו פעל צוות לנושא איתור, גיוס וקידום נשים לתפקידי ניהול בכירים לרשויות המקומיות, בהשתתפות נציגות מעיריית תל־אביב-יפו (פרויקט 'נקודת ראות'). הצוות ביקש לבחון את הסיבות שמונעות מנשים להגיש מועמדות למכרזי ניהול בכיר, ומצא בין הסיבות המרכזיות, חוסר תמיכה ארגונית וחוסר תמיכה מהמנהל או המנהלת הישירים. המלצות הצוות כללו: הצבת יעד מספרי, יצירת תרבות ארגונית שוויונית בהובלת ראש או ראשת הרשות שתעודד נשים להגיש מועמדות, תכניות פיתוח מנהלות מטעם משרד הפנים, שיפור תהליך המיון, הגברת השקיפות ועוד.



מישיגן, ארצות הברית

במישיגן, ארצות הברית, הושק בשנת 2018 פרויקט 16/50 - זאת לאחר שנמצא ש-16% בלבד מצמרת ההנהגה האדמיניסטרטיבית-מקצועית ברשויות המקומיות במדינה הן נשים. הפרויקט כלל שלושה אפיקים: (א) פעילויות חינוכיות והעלאת מודעות בקרב הדרג הנבחר בשלטון המקומי לנושא; (ב) תמיכה ופיתוח מקצועיים לנשים במסגרת תכנית מנהיגות ומנטורינג; (ג) איתור ופנייה יזומה לנשים שיהוו את דור המחר להנהגה המקצועית בשלטון המקומי.



וונקובר, קנדה

עיריית וונקובר השיקה בשנת 2018 תכנית אסטרטגית לקידום שוויון לנשים בעיר. אחד מנושאי הליבה שנבחרו הוא מנהיגות וייצוג, במטרה לייצר לנשים נגישות שווה להזדמנויות, לתפקידים בכירים ולמקצועות שבהם יש להן תת־ייצוג, ובמטרה לאמץ יוזמות ייעודיות להגברת מנהיגות של נשים. העירייה הציבה יעדים כמותיים ונקטה מגוון צעדים, כמו עבודה עם קבוצות מיקוד של נשים בכירות, איסוף ופילוח מגדרי של מידע והכשרות לצוותי הגיוס והמיון.

כיווני פעולה עירוניים לחמש השנים הקרובות >>>

ייצוג בכל צומתי קבלת ההחלטות, בפלטפורמות ובפורומים בעירייה

שוויון מגדרי, קידום וייצוג שווה של נשים, הם חלק מהמחויבות העירונית מבית ומחוץ. בתוך כך, מחויבת הנהלת העירייה לחיזוק הארגון עצמו כמקום עבודה מכיל ומגוון, המבטיח מתן קול וייצוג שווה לנשים במוקדי קבלת ההחלטות.

- **מדיניות עירונית** בביצוע

  הנהלת העירייה מחויבת לייצוג שווה של נשים במוקדי קבלת ההחלטות. לאור זאת היא הציבה יעדים לשוויון מגדרי בדרגות הניהול בעירייה ובמוסדותיה, והקימה ועדת מעקב בראשות מנכ"ל העירייה לצורך מעקב ומימוש היעדים.

- **תהליכי גיוס ומיון** בביצוע

  הטמעת חשיבה מגדרית בתהליכי גיוס ומיון. לדוגמה, הכשרות לצוותי גיוס, בחינת הטיות בתהליכי המיון והקליטה ועוד.

- **קורסי ניהול** בביצוע

  הבטחת השתתפות שווה של נשים בקורסי הניהול העירוניים וכן פיתוח תוכן ייעודי בנושא שוויון מגדרי.

- **איזון בית-עבודה** בביצוע

  פילוח מגדרי ומעקב אחר יוזמות קיימות לקידום איזון בית-עבודה ועידוד מדיניות רחבה בנושא.

שוויון מגדרי בתאגידים העירוניים

- **מכרזים** בביצוע

  התייעצות עם יועצת ראש העיר לקידום מעמד האישה או גורם מטעמה בניסוח מכרזים.

- **ועדות איתור** בביצוע

  השתתפות של יועצת ראש העיר לקידום מעמד האישה או גורם מטעמה כמשקיפה בוועדות איתור לתפקידי מנכ"לות.



צוות ניהול התכנית, הרשות לחוסן ושוויון חברתי

אפרת מייקין-כנפו, מנהלת הרשות לחוסן ושוויון חברתי ויועצת ראש העיר לקידום מעמד האשה
איילה אזולאי, סגנית מנהלת הרשות לחוסן ושוויון חברתי
אורית מרום, מנהלת תחום בכירה, חוסן ושוויון מגדרי
נעה דגן, מנהלת פרויקטים בכירה, חוסן ושוויון מגדרי
שי אוקסנברג, מנהלת פרויקטים, חוסן ושוויון מגדרי, כותבת התכנית

רשימת משתתפות ומשתתפים

בהובלת:
אבי פרץ, סמנכ"ל למשאבי אנוש ולמנהל
אלון שרף, מנהל אגף משאבי אנוש

מחקר, ייעוץ ופיתוח מקצועי:
עו"ד שי אוקסנברג
ד"ר זאב לרר

חטיבת משאבי אנוש ומנהל
עינב נשיא-שילר, סגנית מנהל האגף לגיוס ופרט
חן ביטון יוסף, מנהלת תכנון ובקרה - חטיבת משאבי אנוש
חני גול, מנהלת היחידה לפיתוח והדרכה
אורטל גרינברג, עוזרת תיאום ובקרה

תכנון עירוני ותאגידים
עידית להב, מנהלת תכנון עירוני ותאגידים
מיכל ריטה-גפני, מנהלת ממשל תאגידי
אבי קטקו, מנהל תכנון עירוני ותאגידים לשעבר

מקורות מרכזיים

אגף בכיר תכנון ופיתוח ההון האנושי ברשומ"ק במשרד הפנים. (2020). ההון האנושי בשלטון המקומי - תמונת מצב.

בן אליהו, ה. ולרר, ז. (2018). המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים. מכון ון ליר.

ברקוביץ, נ. (2007). פמיניזם. בתוך א. רם, א. וג. ברקוביץ (עורכים), אי/שוויון, 324. אוניברסיטת בן גוריון.

החלטת ממשלה 454 - קידום ייצוג הולם לנשים בשירות המדינה ואצילת סמכות הממשלה. (2020, 18 באוקטובר).

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2020, 5 במרץ). לקט נתונים לרגל יום האישה הבין־לאומי *2020*.

הרשות לקידום מעמד האישה. (2019). המלצות הוועדה לגיבוש תוכנית לאומית למאבק בתופעת ההטרדות המיניות בחברה הישראלית.

חסון, י. ודגן־בוזגלו, נ. (2013). בידול תעסוקתי ופערי שכר בין גברים ונשים. שוות ערך לקידום שכר שווה.

יזרעאלי, ד. (1999). המיגדור בעולם העבודה. בתוך ד. יזרעאלי ואח' (עורכות), מין מיגדר פוליטיקה, 167. הקיבוץ המאוחד.

מן, י. (2019). נשוב עם צאת הלבנה: אימהות ואבות בשוק העבודה הישראלי. שדולת הנשים בישראל.

מסמך מדיניות 'נקודת ראות' (2021, אפריל). גיבוש מדיניות בקרת הון אנושי ברשויות המקומיות.

מרכז המחקר והמידע של הכנסת. (2019). ייצוג נשים במגזר הציבורי.

נציבות שירות המדינה. (2020). דוח שוויון מגדרי בשירות המדינה *2015-2019*.

צמרת־קרצ'ר, ה., הרצוג, ח. וחזן, נ. (2020). מדד המגדר: אי־שוויון מגדרי בישראל *2019*. מכון ון ליר.

צמרת־קרצ'ר, ה., הרצוג, ח. וחזן, נ. (2021). מדד המגדר: אי־שוויון מגדרי בישראל *2021*. מכון ון ליר.

שדולת הנשים בישראל. (2021). כשתהיי גדולה: הסללה מגדרית וחלוקה תעסוקתית בישראל.

16/50 Project. (n.d.). Retrieved September 14, 2022, from http://1650project.org/

City of Vancouver. (n.d.). *Vancouver: A City for All Women - Women's Equity Strategy 2018-2028*. Retrieved September 14, 2022, from https://vancouver.ca/docs/council/Women%27sEquityStrategy.pdf

Exley, C., & Kessler, J. (2019, December 19). Why Don't Women Self-Promote As Much As Men? *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2019/12/why-dont-women-self-promote-as-much-as-men

Greguletz, E., Diehl, M. R., & Kreutzer, K. (2019). Why Women Build Less Effective Networks Than Men: The Role of Structural Exclusion and Personal Hesitation. *Human Relations*, 72(7), 1234-1261. https://doi.org/10.1177/0018726718804303

Guillen, L. (2018, March 26). Is the Confidence Gap Between Men and Women a Myth? Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2018/03/is-the-confidence-gap-between-men-and-women-a-myth

Harvard Business Review Staff. (2016, November). What CEOs Really Worry About. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world

International Labour Organization (ILO). (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum - Global Report*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf

Kay, K. & Shipman, C. (2014, May). *The Confidence Gap. The Atlantic*. Retrieved from https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/

LeanIn.Org & McKinsey. (2016). *Women in the Workplace 2016*. Retrieved from https://womenintheworkplace.com/2016

LeanIn.Org & McKinsey. (2019). *Women in the Workplace 2019*. Retrieved from https://womenintheworkplace.com/2019

LeanIn.Org & McKinsey. (2020). *Women in the Workplace 2020*. Retrieved from https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf

Lerchenmueller, M. J., Sorenson, O., & Jena, A. B. (2019, December 20). Research: How Women Undersell Their Work. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2019/12/research-how-women-undersell-their-work

Lindeman, M. I. H., Durik, A. M., & Dooley, M. (2019). Women and Self-Promotion: A Test of Three Theories. *Psychological Reports*, 122(1), 219-230. https://doi.org/10.1177/0033294118755096

Mckinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

Misercola, M. (2016, October 3). Higher Returns with Women in Decision-Making Positions. *Credit Suisse*. Retrieved from https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-with-women-in-decision-making-positions-201610.html

Raday, F. (2019). Economic Woman: *Gendering Inequality in the Age of Capital. Routledge*.

Raday, F. & Oksenberg, S. (2014). *Violence against Women as a Barrier to Economic Opportunity*. Background paper submitted to the Working Group on Discrimination against Women in Law and in Practice. Retrieved from https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Women/WG/ESL/BarrierEconomicOpportunity.doc


לקריאת התכנית המלאה >