

קבוצת שטראוס ושדולת הנשים בישראל גאות להציג:



מחקר קטליסט בישראל  
נשים מובילות  
בעסקים

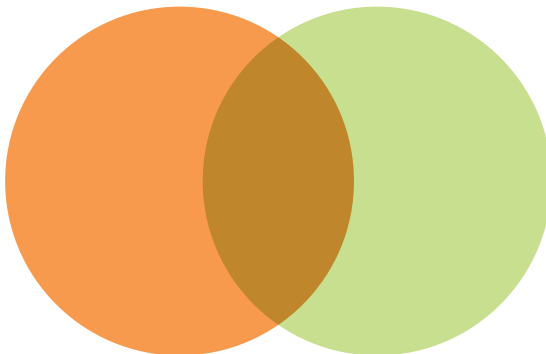
דו"ח המפקד הישראלי 2010  
לייצוג נשים בחברות ת"א 100

מארס 2011



שונות זאת הזדמנות





## תקציר

קבוצת שטראוס ושדולת הנשים בישראל גאות להציג דו"ח על מצבן של נשים בתפקידי ניהול בשוק העבודה. דו"ח זה הינו חלק מדרך ארוכה לקידום נשים בשוק העבודה בכלל ובתפקידי מפתח בעסקים בפרט, והוא מיועד להעלות את המודעות למצבן של נשים בשוק העבודה בישראל.

הנחה בסיסית שמלווה דו"ח זה היא שקידום נשים לתפקידי מפתח יסלול דרך לנשים נוספות וכן ישפיע על שינוי שוק העבודה לכלל הנשים, ואפשרויות התקדמותן במדרג הארגוני. השימוש בכלים האנליטיים של ארגון קטליסט, מאפשר לנו לגבש נתונים לצורך השוואה בינלאומית, כדי שנוכל לבחון את המצב בישראל לעומת העולם. ממצאי המחקרים של קטליסט בעולם מעידים כי שילוב ושיתוף נשים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות תורמים לשיפור הביצועים העסקיים של החברות<sup>1</sup>.

מחקר זה בא להעלות למודעות את המציאות של ייצוג נשים בהנהלות של חברות ציבוריות בישראל ולקרוא למנהיגי החברות הציבוריות לאמץ מדיניות של גיוון והכלה (Diversity and Inclusion) בכלל ושל קידום נשים בפרט.

בשנים האחרונות עולה יותר ויותר על סדר היום הציבורי והארגוני הצורך בגיוון ובהכלה בחברה הכללית ובדירקטוריונים של חברות. בבסיס השאיפה לגיוון עומדת הטענה כי חשיבה בקבוצה הומוגנית, יכולה למנוע פיתוח רעיונות חדשים וכי ההימנעות מלהסתכל על המציאות מנקודות מבט שונות עלולה לגרום לראיה לא מלאה של המציאות.

מחקרים שונים, במדינות שונות בעולם, בדקו כיצד ייצוג הולם של נשים בדירקטוריונים של חברות תורם לדירקטוריונים וליעילות העסקית של החברות. למשל, תוצאות מחקר שבדק את חברות ה-FORTUNE 500 מעידות כי ככל שמספר הנשים בדירקטוריון גדול יותר, כך התוצאות הפיננסיות של החברות טוב יותר. משמע - שיתוף נשים בדירקטוריונים תורם לשיפור הביצועים הפיננסיים של חברות.

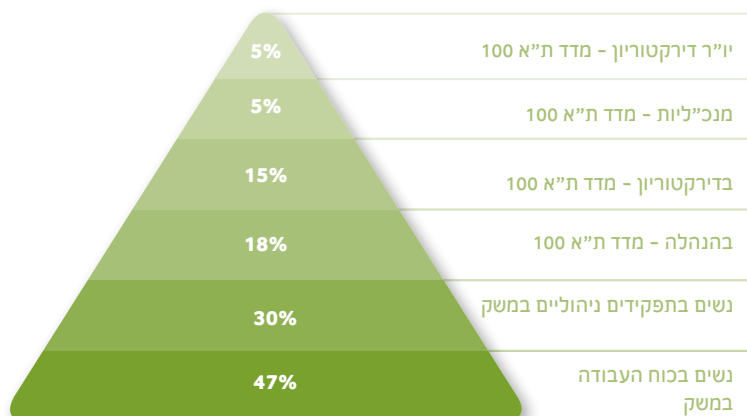
עוד נטען כי הסיבות המרכזיות לצורך של ארגונים עסקיים בגיוון ובקידום נשים הם: מאגר כישרונות רחב יותר, חשיבה הטרוגנית בדירקטוריון, הבנת הלקוח (נשים כצרכניות), שוק עבודה גמיש וידידותי למשפחה ומאבק באפליית נשים בעבודה.

המדד בו נעשה שימוש במפקד זה, פותח על ידי ארגון קטליסט ויושם לראשונה ב־1995 בארה"ב. מדד זה נותן תמונה מדויקת ועדכנית על מעמד הנשים בתפקידים מובילים במשק. השימוש במתודולוגיה אחידה מאפשר לנו לבצע גם השוואות בינלאומיות. השימוש בו בישראל נעשה לפי תנאי רישיון מטעם ארגון קטליסט לשדולת הנשים בישראל.

בשלב ראשון, המדד שנעשה בו שימוש במפקד זה, מתבסס על מתודולוגיה פשוטה של ספירת מספר הנשים בתפקידים מובילים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות. לצורך זה נבחרו החברות הנמצאות במדד ת"א 100 בבורסה התל-אביבית.

## ממצאים עיקריים

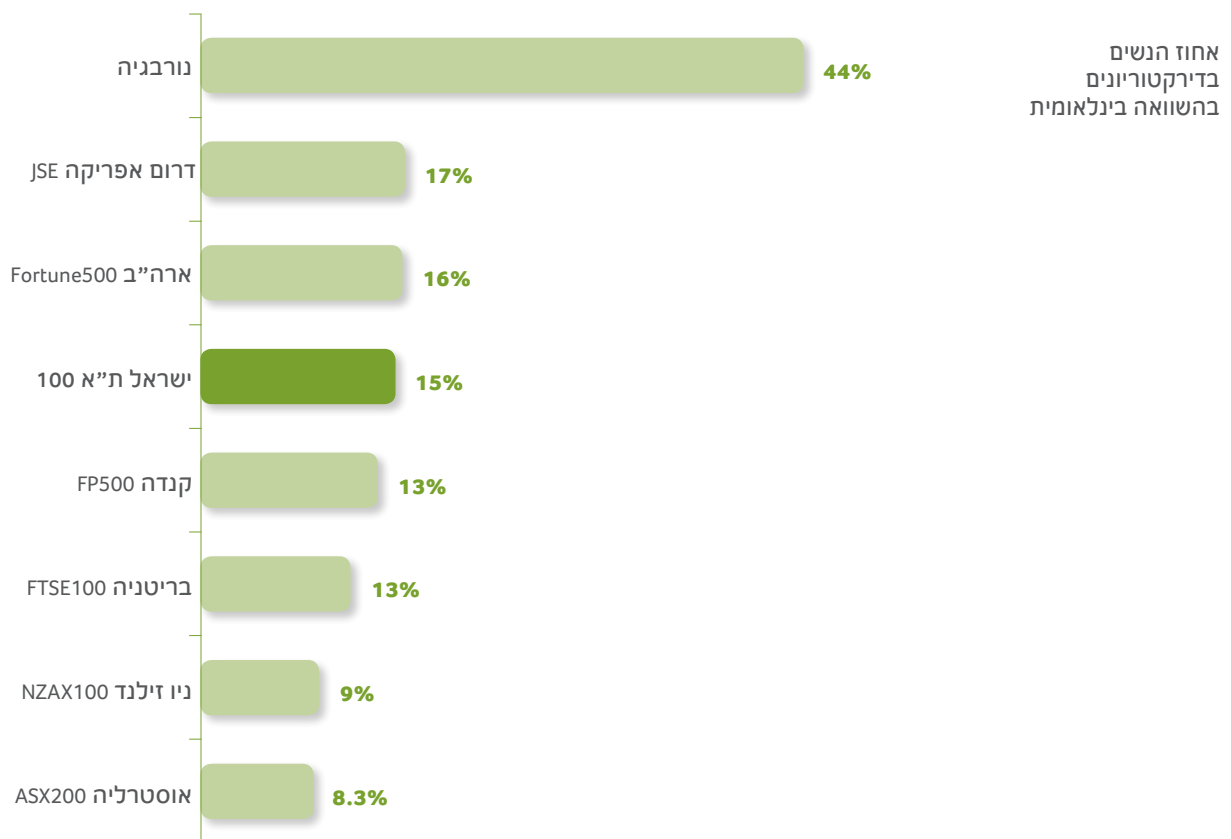
פירמידת המפקד  
נשים בכוח העבודה בישראל 2010



<sup>1</sup> The Bottom Line: Corporate performance and woman's representation on boards, Catalyst, 2007.



פירמידת המפקד ממחישה באופן ברור את תקרת הזכוכית ואת הדרך הארוכה שנשים צריכות לעשות בכדי לקחת חלק בתפקידי מפתח בעסקים. בתחתית הפירמידה נקודת המפתח הינה שוויונית, נשים מהוות כמחצית מכוח העבודה, מיד לאחר מכן חלה ירידה כשרק כ- 30% מאיישות תפקידים ניהוליים בכלל המשק. אחוז נמוך זה של מנהלות במשק אף צונח עוד יותר כשמדובר בחברות ציבוריות, במדד ת"א 100, בהן נשים מהוות רק 18% מההנהלה ו-15% מהדירקטוריון.



בישראל, אחוז המושבים של נשים בדירקטוריונים עומד על 15%. זהו שיעור דומה לזה של ארה"ב ודרום אפריקה וגבוה באופן בולט מזה של אוסטרליה וניו זילנד ואף מזה של בריטניה וקנדה. יחד עם זאת, יש לשים לב לאחוז הנשים הגבוה בנורבגיה. החקיקה הנורבגית אכפה איזון (40%) בין המינים בדירקטוריונים של חברות ציבוריות, אשר הוביל לקפיצה בשיעור הנשים בדירקטוריונים מ-13% ל-44% תוך זמן קצר.

נתונים אלו מדגישים מצד אחד את המציאות הישראלית, שאינה שונה ממרבית מדינות העולם; אולם מצד שני, מציגה את האידיאל שאליו יש לשאוף. בנוסף, נתונים אלו מחזקים את הטענה כי על ידי חקיקה ניתן לקדם במהירות ייצוג הולם. אולם מהותו של דו"ח זה היא שונה - כוונתו להוביל למדיניות של קידום נשים לתפקידים בהנהלות ובדירקטוריונים, תוך יצירת סביבה עסקית וארגונית, המודעת ליתרונות הרבים שבכך. אימוץ מדיניות זו, בהסכמה, תייתר חקיקה ותייצר סביבה עסקית המקדמת ותומכת בעבודת נשים, עובדה שתשפיע על הארגון כולו ולא רק על דרג הניהול בו.

קבוצת שטראוס  
ושדולת הנשים בישראל



## מפקד קטליסט הישראלי הראשון (נתוני מדד ת"א 100 2010)

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון

שם	אחוז נשים בדירקטוריון
בי קומיונקיישנס	60%
פועלים	46%
שטראוס גרופ	45%
אלקטרה	40%
אינטרנט זהב	38%
עזריאלי קבוצה	38%
מלאנוקס	33%
פמס	33%
רבע כחול נדל"ן	33%
שיכון ובינוי	33%
מליסרון	30%
גילת	25%
אלוני חץ	25%
אלרוב ישראל	25%
אלרוב נדל"ן	25%
דש איפקס	25%
מבני תעשיה	25%
רמי לוי	25%

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה

שם	אחוז נשים בהנהלה
שיכון ובינוי	50%
גזית אינק.	50%
פיבי	50%
אורמת	50%
דלק קידוחים יה"ש	50%
אסם	46%
גולף	45%
פרטנר	42%
אגוד	40%
הוט	36%
בי קומיונקיישנס	33%
פועלים	33%
אינטרנט זהב	33%
הכשרת הישוב	33%
בתי זיקוק	33%
פרוטליקס	33%
מטריקס	33%
גרנית	33%
ישראלמקו יה"ש	33%
לאומי	32%
פרוטרום	29%
חברה לישראל	29%
טבע	27%
טאואר	27%
נטוויזין	27%
מגדל ביטוח	26%
סרגון	25%
יואל	25%
איירפורט סיטי	25%
אוצר התישבות היהודים	25%
כור	25%



## ארגון קטליסט (Catalyst)

קטליסט נוסד ב-1962 והינו ארגון עמיתים מוביל ללא מטרת רווח, הפועל בשיתוף עם חברות ועסקים במטרה לקדם מקומות עבודה המעניקים ומפתחים הזדמנויות לנשים - למען נשים ולתועלתם העסקית. לארגון משרדים בארה"ב, קנדה, אירופה, וחברים בו יותר מ-400 תאגידים מובילים. ארגון קטליסט פועל כמשאב מהימן עבור מחקר, מידע וייעוץ לגבי שילוב נשים בעבודה. מידי שנה מעניק ארגון קטליסט פרסי הצטיינות ליוזמות ארגוניות שמטרתן קידום נשים.

## על מעורבותה החברתית של קבוצת שטראוס

קבוצת שטראוס חרתה על דגלה את קידום נושא הגיוון וההכלה. הקבוצה פועלת בשני מישורים: במישור הפנים ארגוני, מופעלת תכנית אסטרטגית לעידוד גיוון והכלה לקידום נושא בתוך הקבוצה פנימה ולהפיכת שטראוס לחברה מגוונת יותר מבחינת ההון האנושי שלה. במישור החברתי-ציבורי, בחרה קבוצת שטראוס לצבוע את אסטרטגיית ההשקעה החברתית שלה בצבעי גיוון והכלה, החלטה הבאה לידי ביטוי בתמיכה וקידום עמותות וארגונים המקדמים אוכלוסיות מגוונות בארץ ובעולם בדרכים שונות. על ידי פעולת מלקחיים זו, פנימית וחיצונית, מסייעת שטראוס בקידום נושא רוחבי בעל משמעות לאומית ישראלית ועולמית.

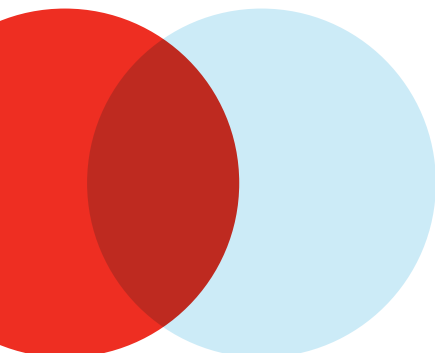
## על שדולת הנשים בישראל - מובילות שינוי חברתי

שדולת הנשים בישראל היא עמותה עצמאית ואי-מפלגתית, המובילה מזה 26 שנים שינוי חברתי בישראל. מטרתנו: להפוך את ישראל למדינה שוויונית בה זוכים כל אזרחיה, הנשים והגברים - לשוויון הזדמנויות, להלכה ולמעשה. המסע הארוך והמתמשך של השדולה בהובלת שינוי חברתי נעשה במקביל בערוצים שונים: חקיקה ואכיפה; פעולה למען ייצוג הולם; חינוך לשוויון בין המינים; הגדלת אפשרויות התעסוקה של נשים והעצמתן; וכן העלאת המודעות לזכויות נשים לראש סדר היום הציבורי. השדולה היא אחד מהארגונים הישראלים המעטים אשר זכו למעמד מייעץ במועצה הכלכלית-חברתית של האו"ם ECOSOC, מעמד המאפשר מעקב על פעולותיה של ממשלת ישראל בעניין התחייבויותיה על-פי האמנות הבינלאומיות לקידום זכויות נשים. שדולת הנשים מובילה תהליך של שינוי חברתי שמטרתו יצירת חברה צודקת ושוויונית יותר - חברה שבה נשים, ללא הבדל דת, גזע ומוצא, תהיינה בעלות מעמד שווה, כזכות בסיסית.



## תוכן העניינים:

08	1. הקדמה תיאורטית
09	2. מתודולוגיה
09	3. פירוט הממצאים
10	3.1 נשים בהנהלה
11	3.2 חברות במדד ת"א 100 שבהן נשים בהנהלות ציבוריות
11	3.3 אחוז תפקידי מנכ"ל המאושישים על ידי נשים
12	3.4 השוואה בינלאומית
12	3.5 ייצוג נשים בדירקטוריונים
13	3.6 נשים בתפקידי יו"ר דירקטוריון
14	3.7 אחוז החברות שבהן נשים בדירקטוריון
15	3.8 נשים החברות ביותר מדירקטוריון אחד
16	3.9 השוואה בינלאומית - נשים בדירקטוריונים
17	4. סקירה תיאורטית מאת שדולת הנשים בישראל
17	4.1 תרומתו של הגיוון
18	4.2 תרומת הגיוון המגדרי: תרומתן של נשים בדירקטוריונים
19	4.3 תרומת הגיוון המגדרי בהנהלה: סגנון ניהול נשי
19	4.4 חסמים העומדים בפני גיוון מגדרי
19	4.4.1 חלוקת תפקידים מגדרית
20	4.4.2 דימוי חברתי בשוק העבודה ובחברה
20	4.5 חקיקה ונהלים בעולם לקידום גיוון מגדרי בדירקטוריונים
20	4.5.1 נורבגיה
20	4.5.2 ארה"ב
20	4.5.3 קנדה
20	4.5.4 בריטניה
21	4.5.5 אוסטרליה
21	4.5.6 ישראל
21	4.6 איפה הנשים כולן?





## 1. הקדמה תיאורטית

בישראל של 2011, רחוקה עוד הדרך לשוויון נשים בשוק העבודה. כך למשל, בעשרים השנים האחרונות, ללא שינוי, כמחצית מהנשים עוסקות בשישה משלחי יד נשיים מסורתיים המאופיינים בשכר נמוך<sup>2</sup>, נשים מהוות רק שליש מכלל המועסקים בהיי-טק ו-18.4% לא מצאו עבודה במשרה מלאה למרות שהן מעוניינות וזקוקות לכך<sup>3</sup>. נתון אחרון להדגמת העובדה שבישראל של 2011 עוד ארוכה הדרך לשוויון בשוק התעסוקה, הינו פערי השכר בין גברים ונשים לשעת עבודה: נשים מרוויחות 83% ממשכורתו של גבר<sup>4</sup>.

דו"ח זה הינו חלק מדרך ארוכה הנעשית בכלל הנוגע לקידום נשים בשוק העבודה בכלל ובתפקידי מפתח בעסקים בפרט, ותפקידו העיקרי בהעלאת מהודעות למצבן של נשים בשוק העבודה בישראל. אנו מאמינות כי קידום נשים לתפקידי מפתח יסלול דרך לנשים נוספות וכן ישפיע על שינוי שוק העבודה לכלל הנשים, במדרג הארגוני.

השימוש בכלים האנליטיים שארגון קטליסט העמיד לרשותנו מעניק לנו יכולת לגבש נתונים המאפשרים השוואה עולמית. כך נוכל לחקור ולראות, במחקרים הבאים, האם שילוב ושיתוף נשים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות בישראל תורם לשיפור הביצועים העסקיים של החברות, כפי שמעידים מחקרי קטליסט בארצות אחרות<sup>5</sup>.

דו"ח מפקד זה בודק את הייצוג המספרי של נשים הנמצאות בתפקידי מפתח, ולמרות שעניינו "כמות" - מול עניינו הוכחת "האיכות". מחקרי קטליסט בארה"ב טוענים ומעידים כי שונות מגדרית<sup>6</sup>, המוגדרת בדו"ח זה על ידי שילוב נשים בתפקידי מפתח בעסקים, איננה רק 'צו השעה' אלא גם מגדיל את רווחיות החברה. ניתן לקרוא על כך בהרחבה בסקירה התיאורטית.

את הממצאים, הפרושים לפניכם בדפים הבאים, ניתן לאפיין בציון בינוני. מדובר על ייצוג קיים, אך דל, של נשים בהנהלות ובדירקטוריונים, בייחוד בהשוואה לשיעורן בשוק העבודה. מפקד זה בא להתריע על דלות הייצוג בחברות הנסחרות בבורסה של תל-אביב.

אנו תקווה כי הדו"ח יאפשר לכלל חברה וחברה לבדוק את עצמה וימריץ אותה לפעול לשינוי המצב, למען מיגור האפליה נגד נשים בשוק העבודה.

יהל אס קורלנדר  
מנהלת מרכז מחקר ומידע  
שדולת הנשים בישראל

<sup>2</sup> ששת משלחי היד הינם: "מטפלים", "עובדי הוראה בבתי ספר יסודיים ובגני ילדים ומדריכים חברתיים", "עובדי מזכירות", "מוכרים זבנים ודוגמנים", "פקידים אחרים", ו"עובדי ניקיון במבנים, עובדי מטבח ועובדי מכסות" (למ"ס, 2010. לקט נתונים לרגל יום האישה מארס 2010).

<sup>3</sup> למ"ס, 2010. לקט נתונים לרגל יום האישה מארס 2010.

<sup>4</sup> שם

<sup>5</sup> Catalyst, 2007. The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards Catalyst

<sup>6</sup> מגדר היא הפרשנות החברתית למין - אישה לא נולדת אישה היא לומדת להיות אישה. מקובל לומר מגוון מגדרי כשהכוונה היא לייצוג הולם של נשים וגברים, אך יש לשים לב כי קיימים עוד מגדרים חוץ מגבר ואישה, כך שמגוון מגדרי משמעו גם הקשת הקווירית. למרות זאת, בדו"ח זה נעשה שימוש במונח מגוון מגדרי בכוונתו הנפוצה בשיח הציבורי - ייצוג הולם של שני המינים.





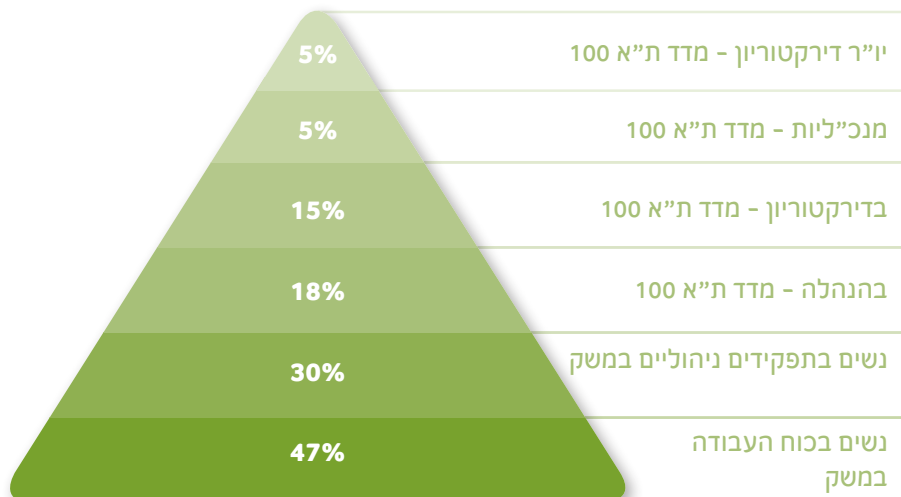
## 2. מתודולוגיה

המדד שנעשה בו שימוש במפקד זה פותח על ידי ארגון קטליסט ויושם לראשונה ב־1995 בארה"ב. מדד זה נותן תמונה מדויקת ועדכנית על מעמד הנשים בתפקידים מובילים במשק. השימוש במתודולוגיה אחידה מאפשר לנו לבצע השוואות בינלאומיות. השימוש בו בישראל נעשה לפי תנאי זיכיון מטעם ארגון קטליסט לשדולת הנשים בישראל.

המדד שנעשה בו שימוש במפקד זה, מתבסס על מתודולוגיה פשוטה של ספירת מספר הנשים בתפקידים מובילים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות. לצורך זה נבחרו החברות הנמצאות במדד ת"א 100 בבורסה התל-אביבית, מדד ת"א 100 הוא מדד המייצג את השינוי המצרפי של מחיריהן של 100 המניות בעלות שווי השוק הגבוה ביותר הנסחרות בבורסה לניירות ערך בתל-אביב, בכפוף לתנאי הסף של המדד. המדד מייצג את פני הכלכלה הישראלית כולה, מכיוון שהוא מורכב ממניות של החברות הגדולות והסחירות ביותר במשק. חברת המחקר גיאוקרטוגרפיה בדקה את נתונייהן הרשמיים של כל החברות במדד ת"א 100 כפי שהופיעו ברישומי הרשות לניירות ערך ובאתר הבורסה. כמו כן, הנתונים הועברו לחברות בכדי שיאמתו את נכונותם. כ-75% מהחברות אימתו נתונים אלו. כמקובל בניתוח מעין זה נתוני דו"ח זה הינם נתוני השנה שעברה, 2010.

מתוך 100 החברות במדד, 28 הן חברות דואליות שהנתונים לגביהן נאספו ישירות מהפרסומים הרשמיים שלהן ולא נמסרו על ידי רשויות הבורסה. נוסף כי המחקר הכמותי כולו מבוסס על הנתונים הרשמיים של החברות הציבוריות וזוהי מגבלתו המרכזית. רק חברות החייבות בדיווח על פי כללי הרשות לניירות ערך, מופיעות בדו"ח זה. כמו כן, גם הגדרתם של התפקידים המובילים או הניהוליים בחברה, מסתמכת על דרישת הדיווח של הרשות לניירות ערך ונתוני הבורסה.

השימוש במתודולוגיה דומה מאפשר את הצגת מפקד זה בהשוואה למדינות אחרות בהן הוא מתפרסם, כגון: ארה"ב, קנדה, דרום אפריקה, בריטניה, יפן ואוסטרליה.



## 3. פירוט הממצאים

גרף 1: פירמידת המפקד  
נשים בכוח העבודה בישראל 2010 <sup>7</sup>

פירמידה זו ממחישה באופן ברור את תקרת הזכוכית ואת הדרך הארוכה שנשים צריכות לעשות בכדי לקחת חלק בתפקידי מפתח בעסקים. נקודת המפתח הינה שוויונית: נשים מהוות כמחצית מכוח העבודה, מיד לאחר מכן חלה ירידה כאשר רק כ-30% מאישיות תפקידים ניהוליים בכלל המשק. למרות האחוז הנמוך של המנהלות במשק, הוא צונח עוד יותר כשמדובר בחברות נסחרות במדד ת"א 100, שבהן רק 18% מהנשים נמצאות בהנהלה ו-15% מהנשים נמצאות בדירקטוריון. בקצה הפירמידה ניתן לראות כי נשים שהצליחו לעבור את תקרת הזכוכית הן נשים בעלות נחישות ויכולות, ולראייה המספר הגבוה יחסית לייצוגן הכללי, של מנכ"ליות ושל יו"ר דירקטוריון, העומד על 5%.

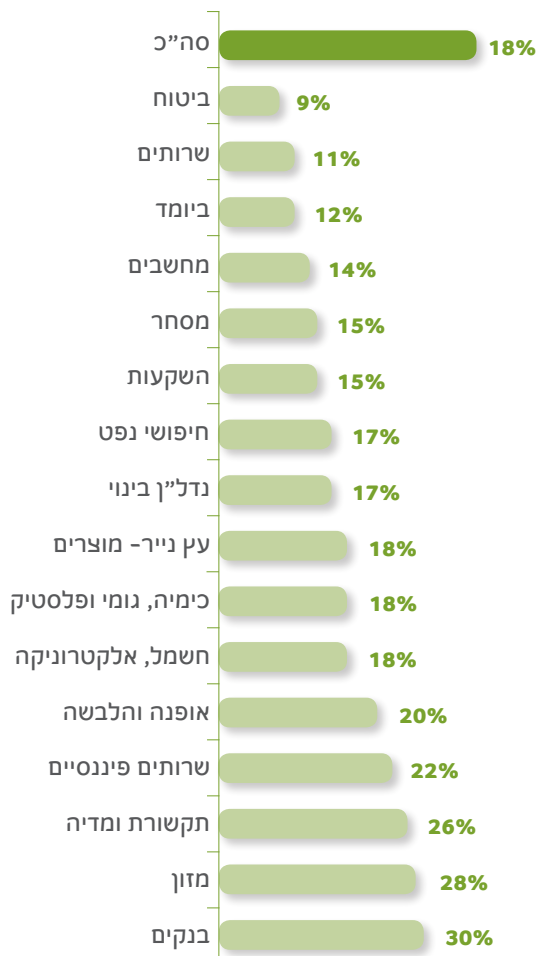
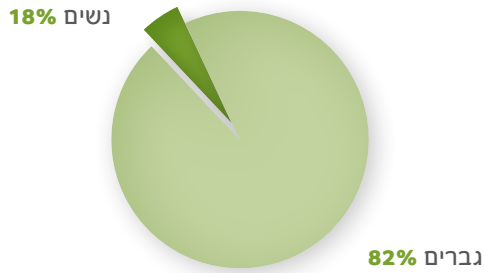
<sup>7</sup>נשים בכוח העבודה ובתפקידים ניהוליים מבוססים על נתוני למ"ס 2009 - לוח 2.23 מועסקים לפי משלח יד, מעמד בעבודה ומין



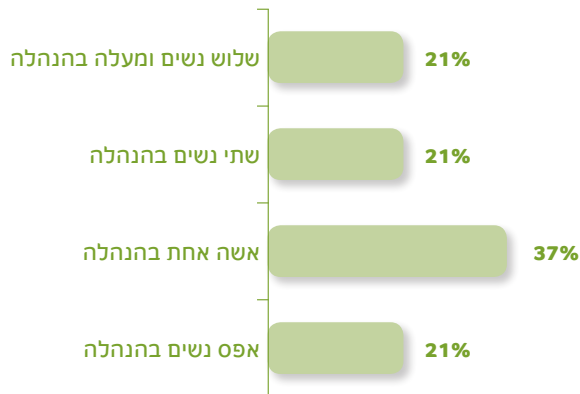
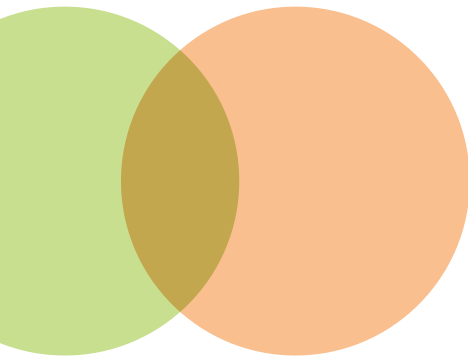
### 3.1 נשים בהנהלה

נשים מאיישות 18% מתפקידי הניהול בחברות ת"א 100. מתוך 937 תפקידי ניהול, נשים מאיישות 170. בממוצע יש בכל חברה 9.4 חברי הנהלה מתוכם 1.7 נשים.

גרף 2: נשים בהנהלה בחברות ת"א 100 - לפי מגדר



גרף 2.1: אחוז הנשים בהנהלות - פילוח לפי ענפים



### 3.2 חברות במדד ת"א 100 שבהן נשים בהנהלה

- ב- 21% מהחברות אין אף אישה בהנהלה
- ב- 37% מהחברות יש רק אישה אחת בהנהלה
- ב- 21% מהחברות יש שתי נשים בהנהלה
- ב- 21% מהחברות יש שלוש נשים ויותר בהנהלה

גרף 3: אחוז חברות לפי מספר נשים בהנהלה

כפי שניתן לראות, בכמחצית מהחברות אחוז הנשים בהנהלה הוא בין אפס לאישה אחת. נתון זה נכון גם לגבי רוב החברות כשבודקים את אחוז הנשים בדירקטוריון. נקודה זו מעידה כי שונות מגדרית הינה מקרית במקרה הטוב ויעלה תאנה' במקרה הרע, ואינה מצביעה על ביטול האפליה ושינוי המדיניות. יתר על כן, לפי מחקר של חברת מקינזי<sup>8</sup> בהנהלה ו/או דירקטוריון שבהם מספר הנשים קטן מ-3 מתוך 10 חברים, לא ניכרת השפעה כלשהי של שילוב נשים. משמע, במדד ת"א 100 רק 21% מהחברות יכולות ליהנות מהשפעתן של נשים בהנהלה ורק 9% מהחברות במדד ת"א 100 יכולות ליהנות מהשפעתן של נשים בדירקטוריון. מחקרים מראים<sup>9</sup> כי אישה אחת לבדה, השפעתה מוגבלת ודעתה מתויגת כ"דעה נשית", ישנם אף מקרים בהם היא מורחקת מהמעגל החברתי ואף מהליך קבלת החלטות. שתי נשים בדירקטוריון מסייעות זו לזו להשמיע את דעתן, אף אם אינן מסכימות זו עם זו, אך עדיין הן מתויגות כ"דעות נשיות" והשפעתן מוגבלת עקב כך. שלוש נשים ומעלה כבר גורמות למהפכה - דעתן כבר אינה נתפסת כ"דעה נשית", מה עוד שלעיתים הן חלוקות בדעתן, ומתחילים להתייחס אליהן כאל אינדיבידואל.



### 3.3 אחוז תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים

- רק ב- 5% מהחברות מכהנות נשים בתפקיד מנכ"ל,
- כלומר ב- 95% מהחברות מכהן מנכ"ל גבר.

גרף 4: אחוז תפקידי מנכ"ל המאוישים ע"י נשים

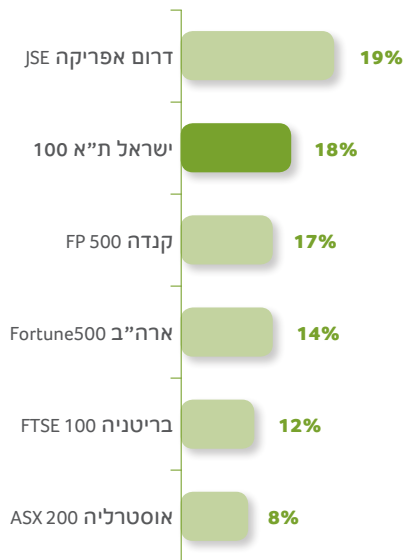
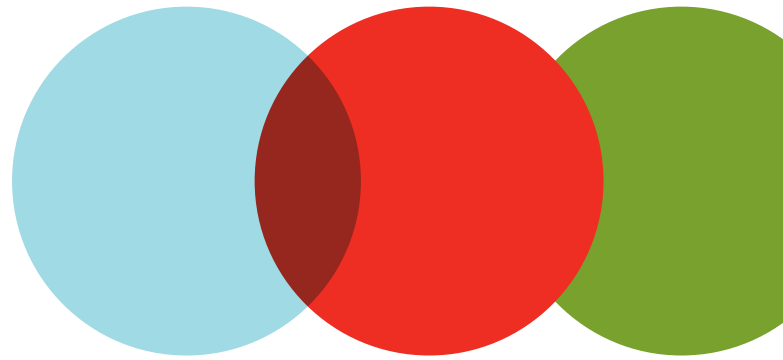
כאשר מנתחים לעומק את הנתונים ניתן ללמוד כי על אף שרק 18% נשים מיוצגות בתפקידי ניהול במדד ת"א 100, חמש מתוכן הגיעו לראש הפירמידה הניהולית, עובדה זאת מעידה על היכולות והנחישות של נשים אלו ושל נשים אחרות המצליחות, למרות תקרת הזכוכית, להגיע לתפקידי המפתח. אם זאת, מתפקידנו להתריע ולמחות כנגד הנוכחות המזערית של נשים בהנהלה ושל נשים בתפקידי מנכ"ל.

<sup>8</sup> McKinsey & Company, Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver (2007)

[http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_english.pdf)

<sup>9</sup> Vicki W. Kramer, Alison M. Konrad, Sumru Erkut, "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Enhance Governance".

<http://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>



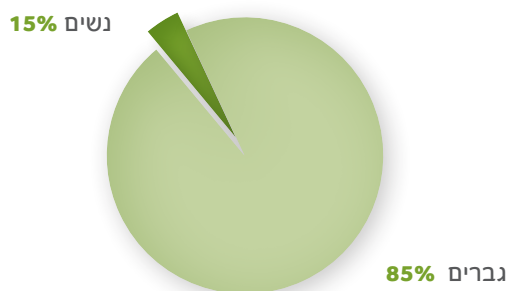
### 3.4 השוואה בינלאומית - נשים בהנהלות

בהשוואה הבינלאומית ישראל נמצאת במקום טוב חסית, אך עדיין יש לשאוף למעלה.

גרף 5: אחוז הנשים בהנהלה בהשוואה בינלאומית\*\*

\*\* הנתונים להשוואה הבינלאומית נלקחו מהמקורות הבאים:  
 ארה"ב: [us\\_census\\_women\\_board\\_directors\\_final.pdf\\_2010/413/http://www.catalyst.org/file](http://www.catalyst.org/file/413/us_census_women_board_directors_final.pdf_2010)  
 קנדה: [pdf.09\\_cote\\_ca/266/http://www.catalyst.org/file](http://www.catalyst.org/file/266/pdf.09_cote_ca/266/http://www.catalyst.org/file)  
 דרום אפריקה: [docs/BWACensus2010Report.pdf/4/http://www.bwasa.co.za/Portals](http://www.bwasa.co.za/Portals/docs/BWACensus2010Report.pdf/4/http://www.bwasa.co.za/Portals)  
 אוסטרליה: [Census\\_Full.pdf\\_2010\\_Australian\\_Women\\_In\\_Leadership\\_Census/Media\\_kit/EOWA\\_2010/http://www.eowa.gov.au/Australian\\_Women\\_In\\_Leadership\\_Census](http://www.eowa.gov.au/Australian_Women_In_Leadership_Census/Media_kit/EOWA_2010/http://www.eowa.gov.au/Australian_Women_In_Leadership_Census)  
 בריטניה: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/FemaleFTSEReport2010.pdf>

### 3.5 ייצוג נשים בדירקטוריונים



15% מתפקידי הדירקטורים, ב-100 החברות של מדד ת"א 100, מאוישות על ידי נשים. 128 מושבים בדירקטוריון מאוישים על ידי נשים<sup>10</sup> מתוך סה"כ 852 מושבים.

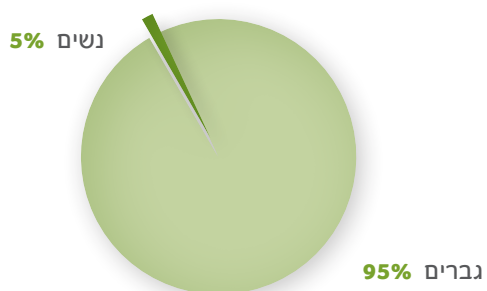
גרף 6: דירקטורים במדד ת"א 100 - לפי מגדר

<sup>10</sup>לא מדובר ב-128 נשים אלא רק ב-104 נשים, ו-601 גברים על 724 מושבים המאוישים על ידי גברים, היות ולפי חוק ניתן לאישה לשבת ביותר ממושב דירקטוריון אחד, ראו סעיף מספר 3.8



גרף 6.1: אחוז נשים בדירקטוריונים לפי ענף

### 3.6 נשים בתפקיד יו"ר דירקטוריונים



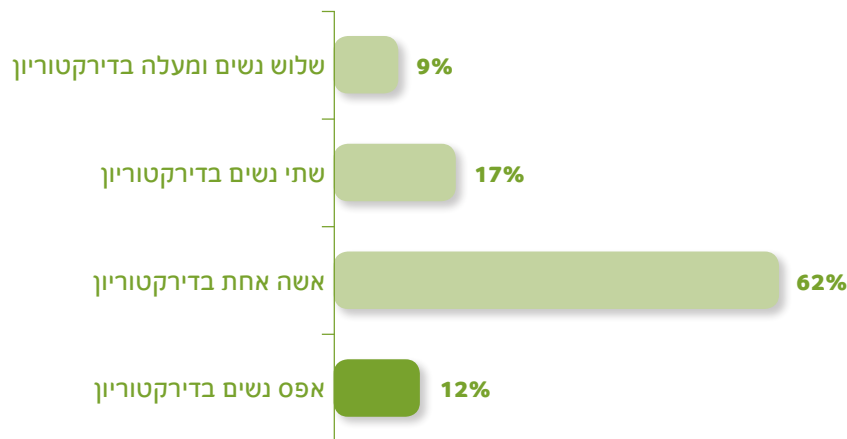
ב-5% מהחברות מכהנות נשים בתפקיד יו"ר דירקטוריון

גרף 7: אחוז תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים



### 3.7 אחוז החברות שבהן נשים בדירקטוריונים

ב-88% מהחברות במדד ת"א 100, יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון.  
 ב-62% מהחברות במדד ת"א 100, יש רק אישה אחת בדירקטוריון.  
 ב-17% מהחברות במדד ת"א 100, יש שתי נשים בדירקטוריון.  
 וב-9% מהחברות במדד ת"א 100, יש שלוש נשים ויותר בדירקטוריון.

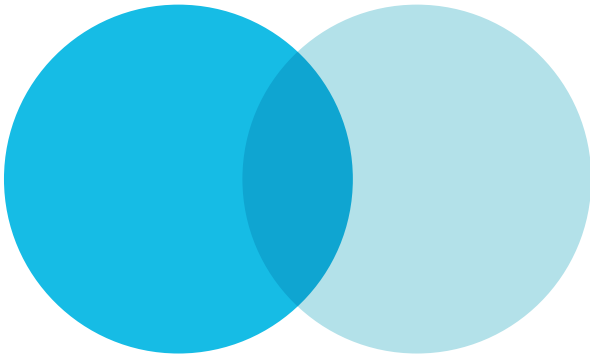


גרף 8: אחוז חברות לפי מספר הנשים בדירקטוריון

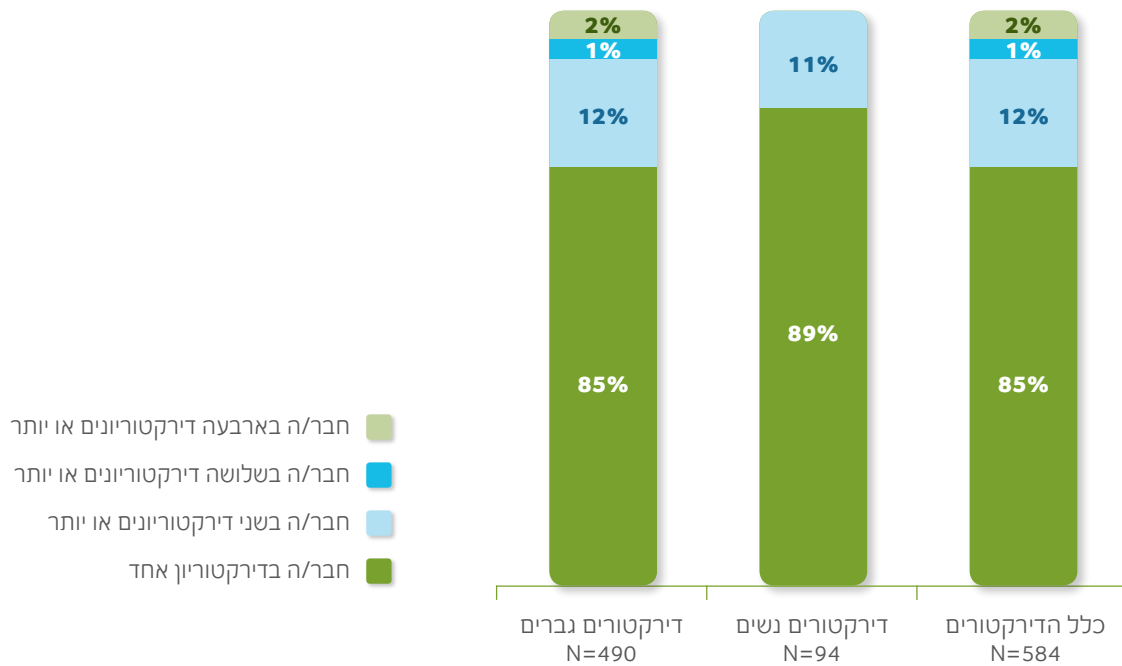
כפי שצוין, אישה אחת או שתיים אינן מספיקות כדי ליצור שונות מגדרית. במחקרם של<sup>11</sup> Kramer, Conrad & Erkut ניתן לראות כי שלוש נשים ומעלה בדירקטוריון תורמות לממשל תאגידי לפחות בשלוש דרכים:

- דיוני הדירקטוריון כוללים גם התייחסות למחזיקי עניין (עובדים, לקוחות, ספקים, קהילה) ולא רק לבעלי מניות.
- הסבירות להתעלמות מנושאים בעייתיים יורדת, דבר המשפר את קבלת ההחלטות.
- הדינמיקה בדירקטוריון פתוחה ומשתפת יותר, דבר המסייע להנהלה להתייחס לדברי הדירקטוריון שלא מעמדת מגננה.

<sup>11</sup>Vicki W. Kramer, Alison M. Konrad, Sumru Erkut, "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Enhance Governance"  
<http://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>



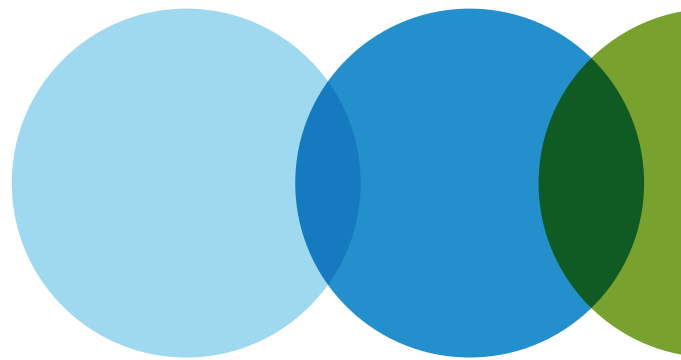
### 3.8 נשים החברות ביותר מדירקטוריון אחד



גרף 9: נשים החברות ביותר מדירקטוריון אחד

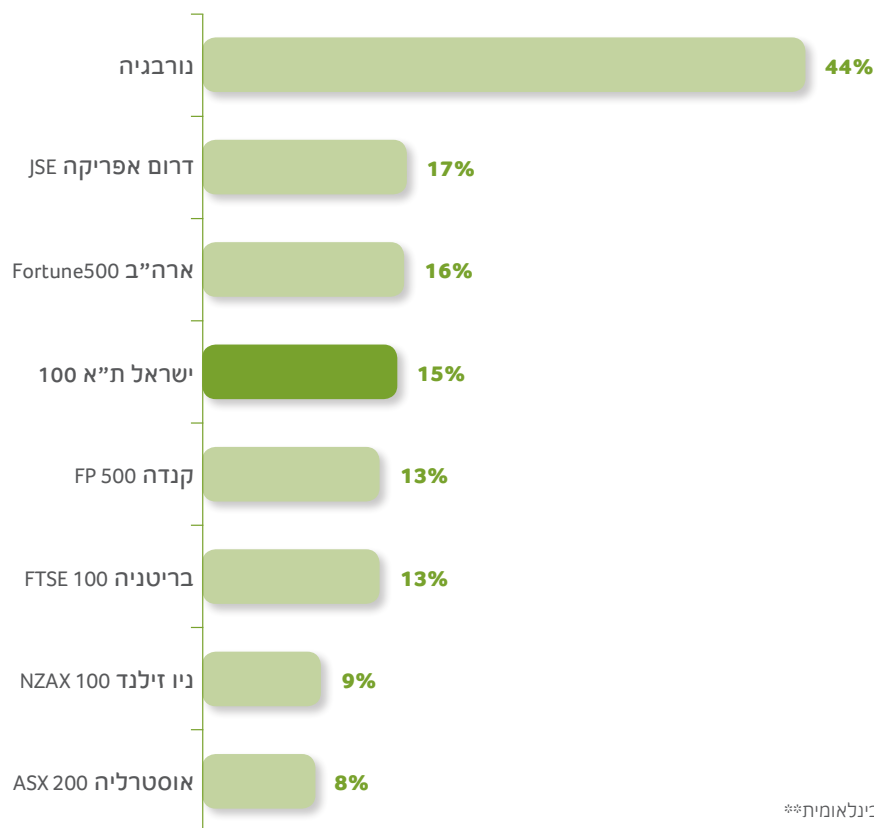
חוק החברות התשנ"ט 1999, מאפשר להיות חברה/ה ביותר מדירקטוריון אחד אך 85% מכלל הדירקטורים חברים רק בדירקטוריון אחד. החלוקה המגדרית בהקשר זה הינה: 15% מהגברים חברים ביותר מדירקטוריון אחד לעומת 11% מהנשים.

במספרים מוחלטים מדובר על כך שמתוך כ-128 מושבי דירקטוריון המאוישים על ידי נשים, בפועל הם מאוישים על ידי 104 נשים בלבד, עובדה העשויה להעיד כי לא נעשה מאמץ כן לאתר מספר הולם של נשים ראיות לתפקידי הדירקטוריון. כמו כן, מאחר וקיימת העדפה של דירקטורים מנוסים, ממחיש נתון זה את המכשול בדרך לשינוי המגוון המגדרי ולכניסתן של נשים נוספות לתפקידי המפתח.



### 3.9 השוואה בינלאומית - דירקטוריונים

אחוז המושבים של נשים בדירקטוריונים בישראל עומד על 15%. זהו שיעור דומה לזה של ארה"ב ודרום אפריקה וגבוה באופן בולט מזה של אוסטרליה וניו זילנד. יחד עם זאת, יש לשים לב לאחוז הנשים הגבוה בנורבגיה. החקיקה הנורבגית אכפה איזון (40%) בין המינים בדירקטוריונים של חברות ציבוריות (תוך שימוש בכלי אכיפה, כגון פירוק חברות שאינן עומדות בהוראות החוק), מה שהוביל לקפיצה בשיעור הנשים בדירקטוריונים מ-13% ל-44% תוך זמן קצר. המקרה הנורבגי מלמד כי כאשר חברות מחויבות לייצוג הולם, נמצאות הנשים הראויות והמוכשרות, וכי האמירה השחוקה כי "אין בנמצא נשים מתאימות" הינה אמירה שאינה רלוונטית<sup>12</sup>. בנוסף, מלמד אותנו המקרה הנורבגי כי לא די בהמלצות לשיתוף נשים בדירקטוריונים כדי להביא לחולל שינוי משמעותי וכי רק באמצעות חקיקה ניתן להאיץ את התהליך. התייחסות לפעולות חקיקה אשר יזמו המדינות השונות ניתן למצוא בסעיף 4.5.



גרף 10: אחוז הנשים בדירקטוריונים בהשוואה בינלאומית\*\*

\*\* הנתונים להשוואה הבינלאומית נלקחו מהמקורות הבאים:

ארה"ב: [http://www.catalyst.org/file/2010/04/13/us\\_census\\_women\\_board\\_directors\\_final.pdf](http://www.catalyst.org/file/2010/04/13/us_census_women_board_directors_final.pdf)

דרום אפריקה: [http://www.catalyst.org/file/2010/04/12/us\\_census\\_women\\_executive\\_officers\\_and\\_top\\_earners\\_final.pdf](http://www.catalyst.org/file/2010/04/12/us_census_women_executive_officers_and_top_earners_final.pdf)

קנדה: [http://www.catalyst.org/file/2010/09/09/cote\\_ca/266](http://www.catalyst.org/file/2010/09/09/cote_ca/266)

דרום אפריקה: <http://www.bwasa.co.za/Portals/docs/BWACensus2010Report.pdf>

אוסטרליה: [http://www.eowa.gov.au/Australian\\_Women\\_In\\_Leadership\\_Census/Media\\_kit/EOWA\\_2010](http://www.eowa.gov.au/Australian_Women_In_Leadership_Census/Media_kit/EOWA_2010)

בריטניה: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/FemaleFTSEReport2010.pdf>

<sup>12</sup> ראו התייחסות בסעיף 4.5





## 4. סקירה תיאורטית מאת שדולת הנשים בישראל

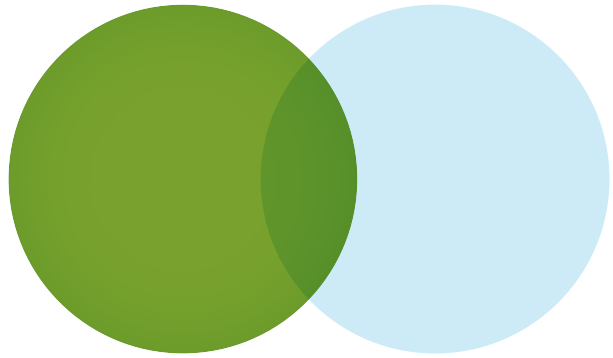
### 4.1 תרומתו של גיוון

בשנים האחרונות נושא הגיוון וההכלה (Diversity and Inclusion) בכלל, ובדירקטוריונים של חברות בפרט, הפך להיות נושא מרכזי בשיח הציבורי ובשיח הארגוני. לענייננו, גיוון בדירקטוריון עשוי להתייחס למאפיינים רבים, הן מוחשיים (כגון: מין, גיל, מוצא אתני, מצב סוציו-אקונומי, רקע תרבותי, רמת השכלה פורמלית, כישורים טכניים ומומחיות מקצועית) והן לא מוחשיים (כגון: ניסיון חיים, פרספקטיבה או גישה אישית). הטענה בבסיס השאיפה לגיוון היא כי חשיבה בקבוצה הומוגנית, יכולה למנוע פיתוח רעיונות חדשים ובחינת המציאות מזוויות אישיות שונות, ולכן אינה מאפשרת ראייה מלאה של המציאות. בקבוצות מאוזנות, למיעוט יש פוטנציאל להשפיע על פעולות ההנהלה, באופנים שיגבירו את ההזדמנות להצלחה<sup>13</sup>.

ניתן להסביר את חשיבותם של השונות והגיוון בתפיסה הרווחת שהצלחת הארגון היא נגזרת של המשאבים והפוטנציאל של הארגון, כך שככל שארגון מצליח למצות יותר את הפוטנציאל שלו, כך הוא מתקדם ומתפתח. בארגונים בהם הייתה רמה גבוהה של שונות בכוח אדם, מספר האלטרנטיביות שהוצעו לפתרון בעיה היה רב יותר ואף איכות הרעיונות והמענה למשימה מורכבת היו טובות יותר. בנוסף, כאשר האוכלוסייה הפנים ארגונית הינה מגוונת, היא תואמת יותר את הרכב האוכלוסייה החוץ ארגונית, ולכן היא בעלת יכולת מענה טובה יותר למגוון הצרכים של הלקוחות<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> קרק, רונית. 2009. איזה מין מנהיג/ה? הקשר בין ניהול, מנהיגות ומיגדר. אוחר מתוך רוח נשית: [http://www.ruach-nashit.org.il/sub\\_page.asp?sp=84&p=23](http://www.ruach-nashit.org.il/sub_page.asp?sp=84&p=23)

<sup>14</sup> (קרק ר', 2009)



## 4.2 תרומת הגיוון המגדרי: תרומתן של נשים בדירקטוריונים

הגיוון הבסיסי ביותר הקיים באנושות הוא הגיוון המגדרי. כפי שניציג להלן, מחקרים שונים בדקו כיצד ייצוג הולם של נשים המכהנות בדירקטוריונים של חברות במדינות שונות בעולם תורמות לדירקטוריונים וליעילות העסקית של החברות. אחד המחקרים המצוטטים ביותר הינו מחקר משנת 2007 של ארגון קטליסט (Catalyst), "The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards".<sup>15</sup> המחקר בדק את חברות ה-FORTUNE 500 והוכיח כי ככל שמספר הנשים בדירקטוריון גדול יותר, כך התוצאות הפיננסיות של החברות טוב יותר. משמע - שיתוף נשים בדירקטוריונים תורם לשיפור ביצועים פיננסיים של התאגידים. מחקר שני מ-2008 של החוקרים Renee Adams & Daniel Ferreira<sup>16</sup> הצביע על התכונות שונות מביאות לדירקטוריונים, למשל: נשים נעדרות פחות משיבות דירקטוריון ובעקבותיהן גם הגברים נעדרים פחות משיבות, נשים מבצעות יותר תפקידי בקרה (monitoring) - הדבר בא לידי ביטוי למשל בהשתתפותן בוועדות כמו ועדת ביקורת, ועדת מינויים וועדת ממשל תאגידי, עובדה המגבירה את הבקרה הפנימית של הארגון ומעידה על הרצון לשיפור. מחקר נוסף מ-2006<sup>17</sup> מצא כי נשים גורמות לשינויים באופן התנהלות הדירקטוריונים שבהם הן מכהנות: נשים מביאות עמן סגנון ניהול שיתופי המגביר את ההאזנה, התמיכה והחתימה לפתרון בעיות בדרך של כדאיות לשני הצדדים (win-win). נשים אינן נמנעות מלדון בנושאים מעוררי מחלוקת, נשים שואלות יותר מגברים שאלות קשות ודורשות תשובות מפורטות וישירות. נשים מביאות לשולחן הדיונים נושאים חדשים וחשובות על הפרספקטיבה של מחזיקי העניין (stakeholders).  
את חמש הסיבות העיקריות בניגון הגיוון המגדרי תורם לעסקים ולכלכלה, סיכמה שרת אנגליה לענייני נשים ושוויון<sup>18</sup>:

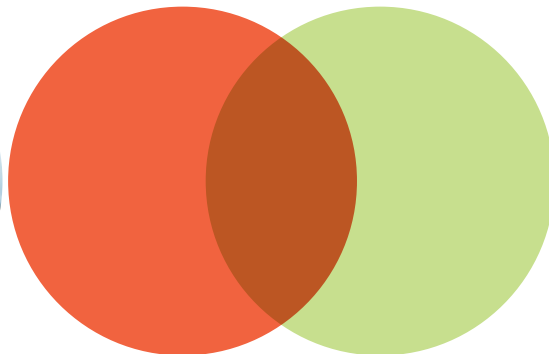
- 1. מאגר כשרונות:** כדי לקדם את הכלכלה, חשוב שנושאי משרה בעסקים מובילים ייבחרו מתוך מאגר כשרונות רחב ככל האפשר ולא רק מתוך המעגל הגברי המסורתי (old boys network).
- 2. חשיבת קבוצתית:** בדירקטוריונים הומוגניים, המורכבים מדירקטורים בעלי רקע וניסיון שווים, ישנו חשש ממשי לחשיבה קבוצתית. גיוון מגדרי (כמו גם גיוון אתני, השכלתי וכו') עשוי לתרום לדיון פורה יותר בדירקטוריון.
- 3. הבנת הלקוח:** נשים מייצגות נתח גדל והולך של הצרכנים בשוק ולכן דירקטוריונים מגוונים מבינים טוב יותר את הצרכן.
- 4. שוק עבודה ידידותי למשפחה:** בעולם המודרני קיימת שאיפה לשוק עבודה ידידותי למשפחה. קשה להשיג מטרה זו אם מקבלי ההחלטות בתאגידים הינם לרוב גברים אשר באופן מסורתי לא נוטלים חלק שווה באחריות על משק הבית וגידול ילדים.
- 5. זכויות נשים:** נשים מהוות 50% מהאוכלוסייה, העדר נשים בדירקטוריונים הינו אפליה.

<sup>15</sup> Catalyst", The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on board"  
<http://www.catalyst.org/file/139/bottom20%line202%.pdf>

<sup>16</sup> Renne B. Adams & Daniel Ferreira, 2008 "Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance" forthcoming in the Journal of Financial Economics [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1107721](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1107721)

<sup>17</sup> Vicki w. Kramer, Alison M. Konrad, Sumru Erkut, "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Enhance Governance" <http://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>

<sup>18</sup> The Female FTSE Report 3 (2009) <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/ft2009.pdf>



### 4.3 תרומת הגיוון המגדרי בהנהלה: סגנון ניהול נשי

כתוצאה מתהליכים חברתיים שונים, נשים וגברים פיתחו דרכים שונות להתמודד עם אתגרים. הנשיות המאופיינת בחברה ביכולות של אמפתיה, רגישות, הקשבה ועבודה בצוות משתקפת בצורת ניהול נשי, השונה מזו הגברית. ניהול נשי הוא ניהול מעגלי, פחות היררכי, משתף, אמפטי, ממוקד תקשורת בין אישית ומגלה סובלנות לתהליכים. הניהול הנשי מתבסס על רגישות לאחר, הבעת רגשות, טיפוח והעצמה<sup>19</sup>. נשים המנהלות באמצעות סגנון ניהול נשי, יחליטו בשיתוף עם נשות ואנשי הצוות וילוו אותן/ם מקרוב לאורך התהליך עד להשגת התוצאה. על פי חוקרת שונות, אופן ניהול כזה יכול להוות יתרון משמעותי ליצירת לכידות גבוהה בארגון, מעורבות עובדים, מוסריות גבוהה והצלחת הארגון<sup>20</sup>. ככלל ייצוגן של נשים בשוק העבודה מבטא את הכוח החברתי-כלכלי שיש להן. בשנים האחרונות קיימת מגמת עלייה בייצוג נשים בדירג ניהול, אך מגמה זו אינה נמצאת בהלימה לאחוז הנשים הנכנסות לשוק העבודה<sup>21</sup>.

### 4.4 חסמים העומדים בפני גיוון מגדרי

נשים מנהיגות המעוניינות להגיע לתפקידי מפתח בעסקים נתקלות ב"תקרת הזכוכית". תקרת הזכוכית היא מושג פמיניסטי שבא לתאר חסם בלתי נראה, המונע מנשים קידום בשל היותן נשים ולא על בסיס מקצועי או אישי. את תקרת הזכוכית מרכיבים בעיקר שני חסמים, מלבד אפליה טהורה:

#### 4.4.1 חסם 1 - חלוקת תפקידים מגדרית מסורתית

למרות מיתוס השוויון הנפוץ בישראל על פועלות וחלוצות עוד מתקופת קום המדינה<sup>22</sup>, למעשה, ככלל עד שנות ה-70, הייתה בישראל חלוקת תפקידים בולטת, כאשר גברים היו המפרנסים העיקריים ונשים היו אחראיות על משק הבית. כתוצאה ממלחמת ששת הימים, צמיחה כלכלית ותהליכים חברתיים נוספים נוצר מחסור בכוח אדם בשוק העבודה, ונשים החלו להשתלב בשוק העבודה באופן דומיננטי יותר<sup>23</sup>. גם בימינו, ככלל לא קיימת חלוקת תפקידים שוויונית בבית, ונשים נתפסות כאחראיות העיקריות למשק הבית. על כן נשים אשר השתלבו בשוק העבודה שבות לאחר העבודה ל"משמרת שנייה" - בבית<sup>24</sup>. המבנה החברתי והארגוני הדורש מנשים מחויבויות לעבודה ולבית יוצר "משחק סכום אפס" לנשים, שנאלצות לבחור באופן יומיומי בין קריירה למשפחה. כמו כן, קיימת תפיסה חברתית הגורסת כי נשים הינן "מפרנסות שניות", ומחויבותן היא בראש וראשונה למשפחה, להבדיל מגברים אשר בשל היותם המפרנסים העיקריים הם מחויבים לעבודתם<sup>25</sup>. הדרישה החברתית מנשים לשלב בין עבודתן בחוץ לעבודתן בבית, יוצרת מצב בו נשים מתקשות לעמוד בסטנדרט השעות הנוספות שמעמידה המערכת הכלכלית שמותאמת יותר לעבודת גברים. כך יוצא שנשים נמצאות במצב מאתגר לעומת גברים, כאשר התפיסה הארגונית הרווחת בימינו היא שתרומת העובדים נמדדת בזמינות למקום העבודה יותר מאשר בייעילות ותפוקה<sup>26</sup>.

<sup>19</sup> קרק, רונית ובלום ר'. 1999. "נסיון ייחודי לשבור את תקרת הזכוכית באירגונים". סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית, 89, 29-34.  
<sup>20</sup> קרק, רונית. 2009. איזה מין מנהיג/ה? הקשר בין ניהול, מנהיגות ומיגדר. אוחר מתוך רוח נשית:  
[http://www.ruach-nashit.org.il/sub\\_page.asp?sp=84&p=23](http://www.ruach-nashit.org.il/sub_page.asp?sp=84&p=23)

<sup>21</sup> קרק, רונית ובלום ר'. 1999. "נסיון ייחודי לשבור את תקרת הזכוכית באירגונים". סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית, 89, 29-34.

<sup>22</sup> ראו לדוגמה מחקרה של פרופ' דבורה ברנשטיין ושל פרופ' דפנה יזרעאלי

<sup>23</sup> אייזנשטדט, מימי וגל גיוני. 2001. מגדר במדינת הרווחה בישראל: התפתחויות וסוגיות. ירושלים: המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל.

<sup>24</sup> Machung, A., & Hochschild, A. R. (2003). *The Second Shift: Working Families and The Revolution At Home*. London: Anchor Books.

<sup>25</sup> יזרעאלי, דפנה. 1999. "המיגדר בעולם העבודה". בתוך יזרעאלי, ד. ואחרות, מין, מיגדר, פוליטיקה. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד, קו אדום.

<sup>26</sup> Hochschild, A. R. (2001). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Company.



#### 4.4.2 חסם 2 - דימוי חברתי בשוק העבודה ובחברה

על פי מחקרה של רונית קרק (1999)<sup>27</sup> השתתפות בשוק העבודה ככלל וקריירה בתפקידים בכירים בפרט, יוצרת עצמאות כלכלית וכוח, אך נשים נתקלות במלכודים חברתיים שונים בהשגת מטרה זו. נשים רבות המנהלות קריירה תובענית נתקלות בגינוי חברתי מוסרי. נשים רווקות נתקלות בגינוי על "אי מימוש יעודן הטבעי" כאימהות, לעומת אימהות הנתקלות בהטלת ספק ביכולת האימהית שלהן<sup>28</sup>. בנוסף, הדימוי הדומיננטי של המנהיג העסקי האידיאלי הינו דימוי גברי הנתפס כבעל כוח, תקיף, רציונאלי, סמכותי, תחרותי ובעל יכולת ניתוח אנליטית. נשים בדרגה ניהול, נאלצות, ללא מודעות לעיתים, לאמץ תכונות והתנהגות גברית בכדי לעמוד בדימוי הגברי של מנהל, אך זוהי חרב פיפיות. נשים הפועלות כך, נתפסות כפחות אפקטיביות ומוערכות מנשים אשר התאפיינו בסגנון ניהול נשי. מצב זה יוצר מלכוד עבור נשים, מכיוון שדימוי המנהל הטוב הוא גברי, אך נשים אשר מתנהלות כך, מסתכנות בחוסר הערכה.

#### 4.5 חקיקה ונהלים בעולם לקידום גיוון מגדרי בדירקטוריונים

במדינות שונות בעולם ננקטו יוזמות חקיקה מגוונות, הנמצאות בשלבי חקיקה שונים, ואשר לפיהן קיימת חובה למנות נשים לדירקטוריונים של חברות ציבוריות. אמצעים אלה נעים בין חקיקה קוגנטית (שאינה ניתנת להתניה) המחייבת שיתוף נשים בדירקטוריון וכוללת סנקציות חריפות במקרה של הפרת החובה, לבין חקיקה הקוראת לשיתוף נשים בדירקטוריון אך אין בצידה סנקציה בגין הפרה, ואף להוספת הוראות שעניינן גיוון מגדרי בדירקטוריון לקוד הממשל התאידי. להלן דוגמאות מהמדינות שעמן נעשתה ההשוואה הבינלאומית עם ישראל בדו"ח זה.

**4.5.1 נורבגיה:** נורבגיה היא המדינה הראשונה אשר חוקקה חוק אשר חייב לשתף נשים בדירקטוריון. בשנת 2003 התקבל תיקון לחוק החברות הנורווגי (Public Limited Companies Act)<sup>29</sup>, שלפיו חברות נסחרות נדרשות לאזן בין המינים בקרב חברי הדירקטוריון. בימים אלה מקדמת שדולת הנשים בישראל הצעת חוק המתבססת על חוק זה. לפירוט ראו סעיף 4.5.6

**4.5.2 ארה"ב:** ב-16 בדצמבר 2009, רשות ניירות ערך האמריקנית (ה-SEC) פרסמה תיקון לכלל שלפיו ב-Proxy המתפרסם לקראת אסיפה כללית לבחירת דירקטורים וכן במסמכי גילוי אחרים נדרש גילוי "האם, ואם כן - כיצד, ועדת מינויים מתחשבת בגיוון בקביעת מועמדים לדירקטוריון"<sup>30</sup>. בדברי ההסבר לכלל נכתב כי מאחר שחברות שונות מגדירות גיוון בצורות שונות, מפרספקטיבות שונות (גיוון מקצועי, השכלתי, כישורים, גזע, לאום, מגדר וכו') לא נקבעה בכלל הגדרה של מהו גיוון.

**4.5.3 קנדה:** בחוק Employment Equity Act לא נידון הגיוון בדירקטוריונים, אבל החוק מכסה ארבע קבוצות מוגנות בתעשיות המזוהות כגבריות וכן אצל ספקים לממשלה הקנדית: נשים, בני מיעוטים, אבוריגינים ואנשים בעלי מוגבלויות. החוק דורש מארגונים למדוד, לעקוב ולפרסם מידע בדבר שוויון לאוכלוסיות אלו. המידע הינו פומבי, בעיקר בארגונים כמו בנקים, המקדמים קבוצות מוגנות שכן הם מתחרים מקום בדירוג מעבידים המכבדים את ההוראות<sup>31</sup>.

**4.5.4 בריטניה:** קוד הממשל התאידי משנת 2010 (The UK Corporate Governance Code) קובע כי חיפוש מועמדים לתפקיד דירקטורים ומינויים חייב להיערך בהתאם לקריטריונים אובייקטיביים, על פי כישורים (merit) תוך התחשבות בתועלת של גיוון בדירקטוריון, לרבות גיוון מגדרי<sup>32</sup>.

<sup>27</sup> קרק, רונית. 2009. איזה מין מנהיג? הקשר בין ניהול, מנהיגות ומיגדר. אוחר מתוך רוח נשית: [http://www.ruach-nashit.org.il/sub\\_page.asp?sp=84&p=23](http://www.ruach-nashit.org.il/sub_page.asp?sp=84&p=23)

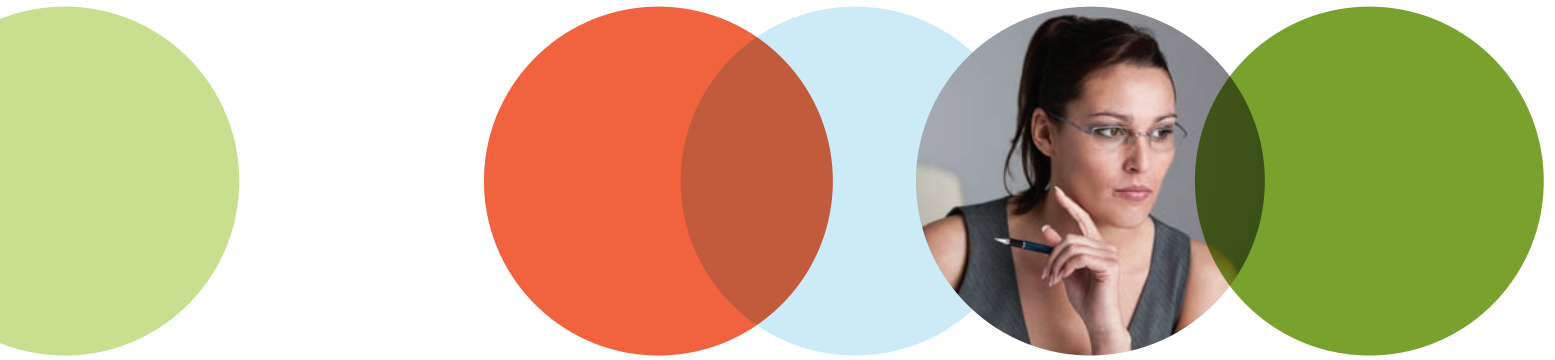
<sup>28</sup> תמיר, טל. 2007. "נשים בישראל 2006: בין תיאוריה למציאות". תל אביב: שדולת הנשים בישראל. עמ' 236

<sup>29</sup> Norwegian Public Limited Liability Companies Act [http://www.oslobors.no/ob\\_eng/Oslo-Boers/Regulations/Acts](http://www.oslobors.no/ob_eng/Oslo-Boers/Regulations/Acts)

<sup>30</sup> SEC RELEASE 9089-33, Proxy Disclosure Enhancement, <http://www.sec.gov/rules/final/9089-33/2009.pdf>

<sup>31</sup> Employment Equity Act (Department of Justice, Canada 1995, c. 44), <http://laws.justice.gc.ca/en/e5.401-/index.html>

<sup>32</sup> Increasing diversity on Public and Private Director Boards, Part II, 45 (Government Equalities Office, UK 2009)



**4.5.5 אוסטרליה:** הליך בחירת הדירקטורים בחברות ציבוריות רשומות למסחר באוסטרליה כפוף ל-ASX Corporate Governance Council Corporate Governance Principles and Recommendations. הכללים הם בשיטת "אמץ או הסבר" (המכונה באוסטרליה - "if not, why not"). בדצמבר 2009, ה-ASX Corporate Governance Council המליץ להרחיב את הנדרש במסגרת עקרון זה, כך שחברות רשומות תצטרכנה לנקוט בשיטת "אמץ או הסבר" לגבי מדיניות הגיוון בדירקטוריון<sup>33</sup>.

**4.5.6 ישראל:** חוק החברות סעיף 239 (ד) מחייב מינוי דח"צ מבין המין שאינו מיוצג בדירקטוריון ומכיוון שברוב הדירקטוריונים יש תת ייצוג נשים, סעיף זה משפיע בעיקר על ייצוג נשים. ב-1993 נחקק חוק, ביוזמתה ובהנהגתה שדולת הנשים בישראל, המחייב ייצוג נשים הולם בדירקטוריונים של חברות ממשלתיות. בעקבות החוק זינק אחוז הנשים מ-7.16% בשנת 1993 ל-43% באוגוסט 2009<sup>34</sup>. בימים אלו הונחה בכנסת ישראל הצעת חוק ממשלתית בנושא ייצוג הולם של נשים בדירקטוריונים של חברות ציבוריות.

## 4.6 איפה הנשים כולן?

הטענה העיקרית הנשמעת מפי המתנגדים לשילוב מגדרי היא שאין בנמצא מספיק נשים ראיות היכולות לאייש את תפקידי הדירקטוריון והנהלה הבכירה. טענה זו מאותגרת על ידי מספר עובדות: היותן של נשים הרוב בהשכלה הגבוהה בכל התארים ובמידה מספקת בתארים הפופולריים לדרישות דירקטוריון כגון משפטים, עסקים ומדעי הניהול<sup>35</sup> וכן קיומם של עשרות קורסים, בשנים האחרונות, להכשרת נשים לתפקידי דירקטוריון.

סקירה זו מעלה את הטיעון כי ייצוג הולם ושילוב מוגבר של נשים בהנהלות ובדירקטוריונים של חברות ציבוריות ישרת לא רק מטרות חברתיות ומגדריות, אלא גם ובעיקר מטרות ארגוניות, עסקיות וכלכליות.

הכלכלה המודרנית מתאפיינת בדינמיות, צרכנים גלובליים, מגמות המשתנות במהירות, ניהול גמיש ומטריציוני והשענות רבה על ידע. ארגון מצליח יהיה ארגון שיידע להסתגל למאפיינים אלה באופן הטוב ביותר - על ידי גיוס כוח אדם מגוון ואיכותי, בעל ידע מקצועי נרחב ויכולת תגובה מהירה למגמות המשתנות. לארגון אין יכולת מעשית להתעלם מכוח אדם איכותי ומשכיל שמהוות הנשים. בנוסף, ארגון אינו יכול להתעלם מהעובדה שנשים הן עדיין הצרכניות המרכזיות בבית ולכן שולטות על המוצרים הנצרכים בבית. בשל עובדות אלו ועוד רבות אחרות, האינטרס הבסיסי של הארגון המצליח הוא לשלב נשים בדרגות השונות במנעד הארגוני. מחקר זה, הראשון מסוגו שנערך בישראל, שואף לתקף הנחות אלו גם לגבי המשק הישראלי ולעגן אותן בעובדות ובמספרים, כדוגמת מחקרים דומים שנערכו בעולם.

יוזמות מחקר קטליסט בישראל,  
קבוצת שטראוס  
ושדולת הנשים בישראל

<sup>33</sup>New ASX Corporate Governance Council Recommendations on Diversity - media release, 7 December 2009  
[http://203.15.147.66/about/pdf/mr\\_071209\\_asx\\_cgc\\_communique.pdf](http://203.15.147.66/about/pdf/mr_071209_asx_cgc_communique.pdf).

<sup>34</sup> רשות החברות הממשלתיות, 2009. איוש דירקטוריונים בחברות ממשלתיות  
<sup>35</sup> כך למשל בשנת הלימודים תשס"ז סיימו באוניברסיטאות תואר שני 1,044 נשים בעסקים ומדעי הניהול ו-645 במשפטים, ראו לוחות 7 ו-8 מקבלי תואר שני ושלישי באוניברסיטאות מקצועות לימוד נבחרים לפי מין, אתר המועצה להשכלה גבוהה.





