

קבוצת שטראוס ושדולת הנשים
בישראל גאות להציג:

מפקד קטליסט בישראל

נשים מובילות בעסקים

דו"ח המפקד הישראלי הרביעי לשנת 2013
ייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100
מארס 2014

שונות זו הזדמנות



CATALYST



פתח דבר



שדולת הנשים גאה להציג יחד עם קבוצת שטראוס את הדו"ח הרביעי של מפקד קטליסט בישראל, לבחינת ייצוגן של נשים בהנהלה בכירה במדד ת"א 100.

השנה מציינת שדולת הנשים שלוש שנה להיווסדה. במהלך שלוש השנים לקיומה פועלת שדולת הנשים ללא לאות במגוון מישורים לשינוי מעמדן של נשים בישראל. אנו פועלות במקביל במגוון מרחבים, ציבוריים, משפטיים ואחרים ומפעילות כלים שונים ביניהם חקיקה, מוניטורינג (מעקב), חינוך, הסברה והעלאת מודעות, על מנת להוביל שינוי עמוק ומהותי.

מפקד זה בוחן לכאורה פלח מצומצם מאד באוכלוסיית הנשים בישראל. השיעור והידע הנלמד מייצוגן הדל של נשים דווקא במוקדי הכוח המשמעותיים ביותר, מלמד אותנו רבות על החלשתן של נשים שרבות אחרות. ההשלכות על מצבן של נשים בתחית הפירמידה- מדאיג ומטריד.

תפקידה של שדולת הנשים, להוביל יחד עם ארגוני הנשים בישראל, שינוי עמוק ומהותי שיובייל לשינוי במעמדן של נשים. עלינו לפעול בכל כלי ולהאיר בכל פעם אלומת אור חזקה על מוקד של פער ודיכוי.

ובעיקר- תפקידנו לדרוש מהמדינה וקברניטיה, יחד עם אזרחיותיה ואזרחיה, לחתור בכל עת לשינוי פניה של ישראל.

ד"ר גלית דשא, מנכ"ל שדולת הנשים בישראל



קבוצת שטראוס גאה לפרסם זו השנה הרביעית, בשיתוף עם שדולת הנשים בישראל, את מפקד קטליסט הישראלי לבחינת שיעור הנשים בעמדות ניהול בכירות ובדירקטוריונים של חברות מדד תל אביב 100. מפקדי קטליסט נערכים במדינות רבות ברחבי העולם בשווקים שונים, ואנו בישראל גאים להיות חלק מהמגמה העולמית החותרת להצגת הנתונים לאורך טווח של שנים והבנתם כדרך נוספת שתתרום ליצירת השינוי המתבקש בשיעור ייצוגן של נשים בעמדות ניהול בכיר ובדירקטוריונים.

בשנה הבאה, נציין את השנה החמישית לעריכת מפקד קטליסט בישראל. בשנה זו בכוונתנו לערוך מחקר עומק מיוחד, אשר מטרתו תהא לבחון האם קיימת קורלציה בין חברות במדד ת"א 100 בהן שיעור הנשים בהנהלה הבכירה ובדירקטוריון היו גבוה יותר, לבין הצגת ביצועים עסקיים טובים יותר.

יחד עם זאת, אנו עדיין בתחילתו של המסע ויש לנו לאן לשאוף, כפי שניתן להתרשם מהנתונים המוצגים בהמשך דו"ח זה. נשים מהוות כ-47% מכוח העבודה בישראל, הן נמצאות במגוון ארגונים ומחזיקות במגוון משרות ויש להן את הכלים להוביל ולנהל, אך עדיין לא רואים את המספרים צומחים בראש הפירמידה.

כשם שאנו בקבוצת שטראוס מאמינים בתרבות ארגונית מכילה ובהצבת יעדים קונקרטיים ובמידת שיעור הנשים בעמדות ניהול בקבוצה, כך אנו מכירים בכך שמדידת הנתונים ומעקב אחריהם מדי שנה, כפי שקורה בעולם, הינם כלי ניהול ממדרגה ראשונה.

מטרת דו"ח זה הינה להאיר זרקור על המגזר העסקי בו סוגית העצמה כלכלית של נשים הינה משמעותית ביותר. בדיון בסוגיה זו כלולים מושגים כמו השפעת מגדר ומגזר על הרכב כוח העבודה הניהולי ותפישות המניחות כי גיוון כוח העבודה, הינו גורם מפתח ביכולתנו כמדינה להשיג יתרון תחרותי מול מדינות וחברות אחרות. הוכח מחקרית כי צמצום פערים בין נשים לגברים תורם לתוצר הלאומי הגולמי ולחברה בכללותה. הדבר נכון במיוחד בישראל בה העושר והגיוון האנושי הם המשאב הטבעי העיקרי.

רק שילוב כוחות בין מגזרי יבטיח את הסרתם האיטית, אך הבטוחה, של חסמים המונעים מנשים להגיע לעמדות ניהול בכירות. מטרת דו"ח זה הינה לספק נתונים עדכניים ומהימנים ולאגד סביבו את כלל הגורמים, מכלל המגזרים, לצורך פעולה משותפת לשינוי המצב. עתה, יותר מתמיד, אנו עדים לשיח ער ופעיל בנושא שיוויון הזדמנויות. שילובן של יותר נשים בעמדות ניהול בכיר ובדירקטוריונים הינו צעד הכרחי בדרכה של מדינת ישראל למימוש אמיתי של משאביה הטבעיים - משאבי כוח העבודה - ולמקסום יתרונותיה התחרותיים.

עופרה שטראוס, יו"ר קבוצת שטראוס

פתח דבר.....3
תקציר מנהלים.....4

חלק א': דו"ח מפקד קטליסט 2013

1. ממצאים עיקריים - מפקד קטליסט 2013.....5
2. הקדמה - פני העתיד לאן?.....8
3. רקע, מטרות ושיטת מחקר.....9
4. פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים.....10
4.1 נשים המכהנות בדירקטוריונים.....10
4.2 תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים.....11
4.3 חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון.....11
4.4 נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף.....12
4.5 השוואה בינלאומית - נשים בדירקטוריונים.....13
4.6 השוואה בינלאומית - חברות שבהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון.....14
4.7 סיכום - נשים בדירקטוריונים.....14
5. פירוט ממצאים - נשים בהנהלות.....15
5.1 נשים המכהנות בהנהלות.....15
5.2 תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים בישראל.....15
5.3 חברות לפי מספר נשים בהנהלה הבכירה.....16
5.4 נשים בתפקידי הנהלה - לפי ענף.....17
5.5 תחום עיסוק בהנהלות חברות - השוואה מגדרית.....18
5.6 השוואה בינלאומית - נשים בהנהלה בכירה.....18
6. נוספים.....19
6.1 גודל המפקד.....19
6.2 נתוני מפקד 2012 (לצורך השוואה): דירוג החברות בהן יש 25% ומעלה נשים בדירקטוריון ובהנהלה.....19

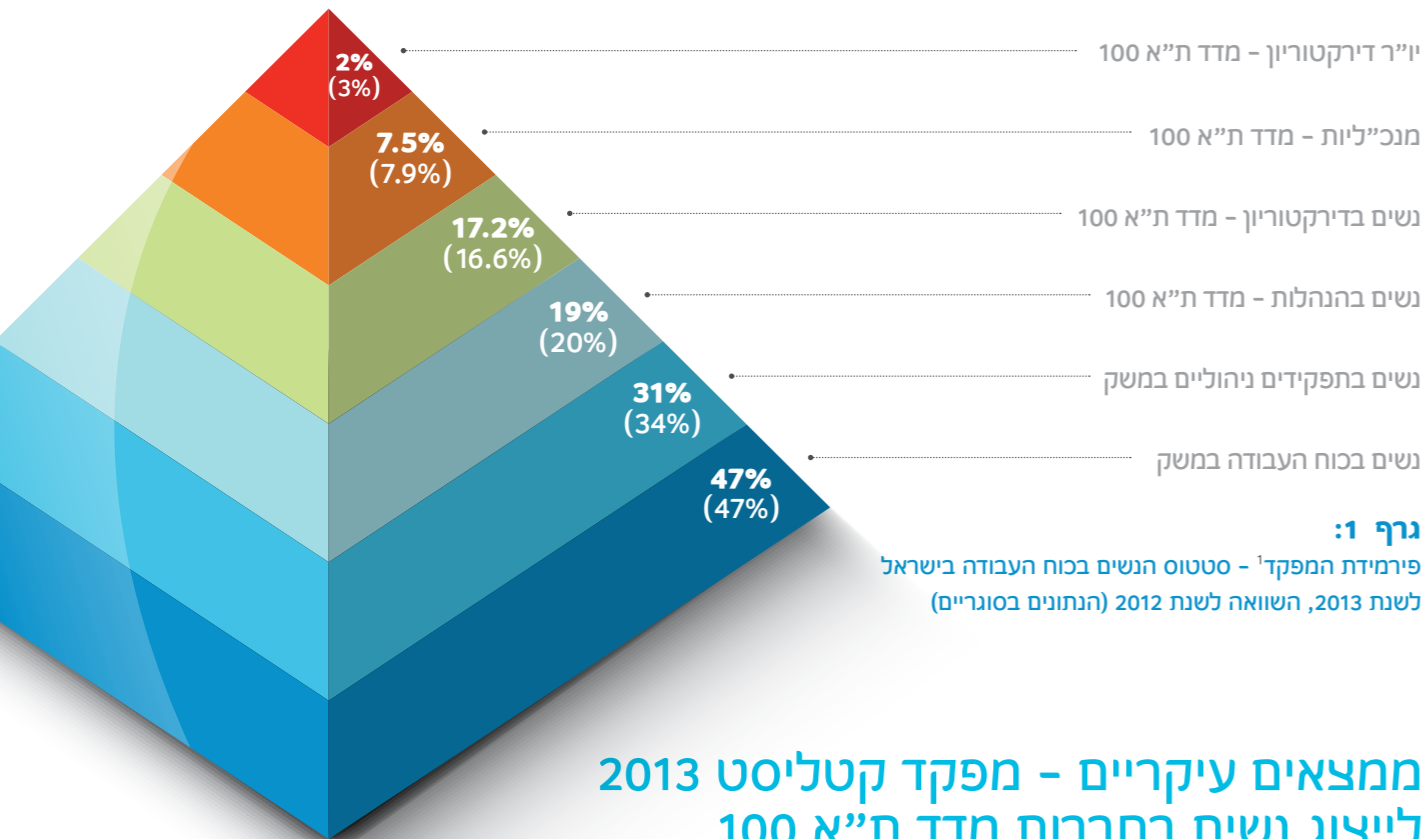
חלק ב': מחקר מלווה - כמה נשים הן "מספיק"? ייצוג הולם בדירקטוריונים של חברות ציבוריות

1. סקירה תיאורטית - למה דווקא דירקטוריות? על הדירקטוריון ותפקידיו.....20
2. כמה נשים הן "מספיק"? ייצוג הולם בדירקטוריונים של חברות ציבוריות.....21
3. רקע, מטרות ושיטת מחקר.....25
4. תמצית ממצאים - נשים בדירקטוריונים של חברות מדד ת"א 100.....26
5. פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים של חברות מדד ת"א 100.....26
5.1 שנת הצטרפות לדירקטוריון - השוואה מגדרית.....26
5.2 חברות ביותר מדירקטוריון אחד - השוואה מגדרית.....27
5.3 תחום עיסוק הדירקטורים - השוואה מגדרית.....27
5.4 מומחיות פיננסית - דירקטוריונים.....28
5.5 השתתפות בוועדות - דירקטוריונים.....28
6. דיון, סיכום והמלצות להמשך.....28

כתיבת וערכת הדו"ח בוצעו ע"י ד"ר גלית דשא, מנכ"ל שדולת הנשים בישראל, גבי גל חיטש, רכזת ידע ומחקר בשדולת הנשים בישראל ודניאלה פרוסקו-שיאון, מנהלת אחריות תאגידית בקבוצת שטראוס.

דו"ח מפקד קטליסט בישראל 2013 נכתב ונערך בהתאם לשיטות המחקר ולידע המקצועי של קטליסט ארה"ב © המחקר הכמותי בוצע ונערך בהתאם לשיטות המחקר של קטליסט ארה"ב בסיוע מקצועי של מכון המחקר פאנלס בישראל.

חלק א: מפקד קטליסט הישראלי הרביעי 2013



גרף 1:
פירמידת המפקד¹ - סטטוס הנשים בכוח העבודה בישראל
לשנת 2013, השוואה לשנת 2012 (הנתונים בסוגריים)

1. ממצאים עיקריים - מפקד קטליסט 2013 לייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100

נתוני מעמדן ונוכחותן של נשים בניהול בכיר במדד ת"א 100 מלמדים אותנו גם על מעמדן של נשים בתפקידי ניהול בכלל המשק וכן על מעמדן של נשים בשוק התעסוקה בישראל.

בחינה מדויקת של נתונים לאורך ארבע שנות המפקד מצביעה על אי יציבות בצמיחת מספר הנשים המנהלות במשק הישראלי.

נתוני מפקד קטליסט לשנת 2013 מצביעים על ירידה ברורה בכמות הנשים בכל שדרות הניהול. לאחר שנתיים (2011-2012) של עלייה והתייצבות באחוז הנשים בתפקידי ניהול במשק הישראלי (לפי נתוני הלמ"ס) חלה ירידה של 3% במספר הנשים המנהלות.

פירמידת המפקד מציגה בפנינו את סיכום הנתונים לשנת 2013. נתוני השנה וכן השוואה לשנת 2012 מראים כי תמונת המצב בישראל לגבי מעמדן של נשים בשוק העבודה רחוקה מלהיות שוויונית או הוגנת. לא חל כל שינוי בהשתתפותן הכללית של נשים בשוק העבודה בישראל והוא עומד על 47%. נשים מהוות כמעט מחצית מכוח העבודה אך מעמדן בשוק העבודה אינו יציב ואף הולך ונחלש. בחינה מעמיקה של מעמדן של נשים בשוק העבודה מצביעה על פערי שכה, פערי הערכת תפקידים ומקצוע, פערים מהותיים ביציבות תעסוקתית ובמעמדן הכלכלי של נשים בגילאים מבוגרים ולאחר פרישה משוק העבודה. כמו כן, מצבן של נשים בתפקידי שירותים, טיפול ומעמדן כעובדות קבלן לא השתפר מהותית בשנים האחרונות.

1. נתוני שיעור נשים בכוח העבודה לקוח מלוח 12.20 בשנתון הסטטיסטי לשנת 2013 בלמ"ס - מועסקים לפי מעמד בעבודה ומין. נתוני שיעור הנשים בתפקידים ניהוליים לקוח מלוח 12.18 בשנתון הסטטיסטי לשנת 2013 בלמ"ס - מועסקים ושכירים לפי משלח יד, קבוצת אוכלוסייה ומין.



תקציר מנהלים

בשנת 2010 חברו לראשונה קבוצת שטראוס ושדולת הנשים והציגו, לראשונה בישראל, את מפקד קטליסט. מפקד זה נשען על מדד שפותח בארה"ב בשנת 1995 ונותן תמונה מדויקת ועדכנית על מעמדן של נשים בתפקידי ניהול והנהגה בכירים בחברת ציבוריות.

המדד ככלי מאפשר יכולת לפענח באופן השוואתי סוגית תעשייה, חברות ומדינות תוך שהוא נותן תמונת נתונים מדויקת המבוססת על מניית כמות הנשים בניהול בכיר ובדירקטוריונים של חברות ציבוריות.

ועדיין - כלי זה מהווה מענה חלקי בלבד לשאלת מצבן של נשים במשק ובשוק העבודה הישראלי. לפיכך, הוא מהווה בסיס לשאלות כבדות משקל שיש לשאול. שאלות כגון: המשמעות של העדרן של נשים

מניהול בכיר על שאר קבוצות הנשים בפירמידת העבודה והשכר בישראל. שאלות על היכולת לשלב עבודה ואימהות. שאלות על תפיסת המשק את הנשים העובדות ואת הנשים המנהלות והמנהיגות.

הנתונים שנפקדו במפקד זה והשוואתם לשלושת המפקדים שבוצעו מאז שנת 2010, מצביעים על תמונה מורכבת ואף בעייתית מבחינת התקדמותן וכוחן של נשים במנהיגות עסקית ובניהול בכיר במשק הישראלי.

תהליך הצמיחה היוזם איטי והשנה אף ראינו נסיגה כמעט בכל פרמטר נמדד. אפילו בחינה מעמיקה הבודקת מיהן הנשים בניהול בכיר ובדירקטוריונים מראה כי מדובר בקבוצה מצומצמת מאד, מצומצמת מזו של הגברים וכי עליית המספרים אינה נובעת מכניסה של נשים נוספות למעגלי ההשפעה אלא מהעובדה שאותן נשים מכהנות במספר דירקטוריונים. מחד - מדובר בעלייה בנוכחות של נשים בדירקטוריונים. מאידך, אין עלייה בכמות הנשים. כלומר, דלת הכניסה נשארת סגורה למחצה והעובדות בה הן אלו שהצליחו כבר לפרוץ לעצמן דרך.

השנה בחרנו לבחון לעומק את דמותן של חברות הדירקטוריון בחברות הנסחרות מדד תל אביב 100 ואת מידת השפעתן. בחנו את נקודת המוצא המקצועית שלהן, את הסיבות לכניסתן לדירקטוריון ואף הצבענו על הבדלים בתשלום על חברות בדירקטוריון הנובע מהשכלה מקצועית שונה.

השאלה החשובה ביותר העולה ממחקר זה איננה רק מהם המספרים, אלא, באילו כלים יש להשתמש על מנת שמספר הנשים הנמצאות בתפקידי קבלת החלטות ומנהיגות עסקית יעלה וכיצד נגיע גם לייצוג מגוון ככל הניתן.

ד"ר גלית דשא, מנכ"לית שדולת הנשים בישראל
גל דויטש, רכזת ידע ומחקר, שדולת הנשים בישראל
דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות תאגידית קבוצת שטראוס

מתוך נתון של 30% בממוצע - זוהי ירידה מהותית. גם באחוז הנשים בתפקידי ניהול בכיר חלה ירידה של 1%. גם כאן יש לבחון את הירידה לא רק במספר המוחלט (של 1%) אלא לאור העובדה כי מראש המספרים נמוכים. בשנת 2012 עמד אחוז המנהלות הבכירות במדד ת"א 100 על 20% ועתה הוא עומד על 19%.

אחוז המנכ"ליות ירד אך במעט ועומד היום על 7.5% לעומת 7.9% בשנת 2012 מספר הנשים המכהנות בדירקטוריונים עלה אך במעט ועומד עתה על 17.2% לעומת 16.6% בשנת 2012.

מספר הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון ירד אף הוא והינו 2%. מספר הנשים שכיהנו כיו"ר דירקטוריון בשנת 2012 עמד על 3% ואילו בשנת 2011 עמד על 5%. אין ספק שנתון זה מהותי כקבוצת מדידה קטנה המונה 98-100 חברות בלבד.

מדי משמעות הנתונים הללו מבחינת יכולתן של נשים להתקרב למוקדי קבלת החלטות ואף יותר מזה, לשנות אותם ואת סדרי העדיפויות שלהם? אי היציבות המספרית והיעדר עלייה משמעותית בנתונים מצביעים על כך שאמנם חל שינוי בשיח בישראל לגבי יכולתן של נשים להגיע לעמדות ניהול בכירות ולגבי כישוריהן המקצועיים, אך אלו עדיין לא מתורגמים לשינוי מהותי במספרים.

לאור האחוזים הנמוכים של נוכחות נשים בניהול בכיר על כל שדרותיו, לכל החלפת מינוי של אישה במינוי של גבר או מינוי נוסף של גבר לתפקיד פנוי, יש השלכות מהותיות על עיצוב דמותו של הארגון ועל עיצוב דמותו של המשק הישראלי.



תמצית נתוני מפקד קטליסט 2013

נשים בדירקטוריונים של חברות מדד ת"א 100

- שיעור הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון עומד על 2%, ירידה קלה לאורך זמן (מ-5% ב-2011 ו-3% ב-2012).
- שיעור הנשים אשר מכהנות כחברות דירקטוריון נשאר יציב לאורך זמן, ועומד על 17.2%.
- שיעור החברות שבהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון עומד על 89%. שיעור זה מעט נמוך מ-2012 (91%), אך דומה לממצאי 2011 ו-2010.
- חלה עלייה בשיעור הנשים המכהנות כדירקטוריון ביותר מחברה אחת, מ-11% ב-2012 ל-16% ב-2013.
- ב-38% מהחברות יש יותר מאישה אחת בדירקטוריון. שיעור זה זהה ל-2012, אם כי השתנה היחס וקיימת עלייה קלה בשיעור החברות בהן 3 נשים ומעלה חברות דירקטוריון, על חשבון ירידה בשיעור החברות בהן יש 2 נשים חברות דירקטוריון.
- מספר החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה עלה בהשוואה לשנה הקודמת ועומד על 22 חברות לעומת 20 ב-2012.

נשים בהנהלות של חברות מדד ת"א 100

- שיעור הנשים המכהנות כמנכ"ליות ירד ב-0.4% מ-2012 (אז עמד על 7.9%) ועומד על 7.5%.
- שיעור הנשים המכהנות בתפקידי ניהול בכירים עומד השנה על 19%, ירידה של 1% משנת 2012.
- ב-83% מהחברות יש לפחות אישה אחת בהנהלה בכירה, ירידה של 2% לעומת 2012.
- חלה ירידה מהותית בשיעור החברות בהן יש שתי נשים בהנהלה (מ-30% ב-2012 ל-17% ב-2013), על חשבון עלייה בשיעור החברות בהן יש אישה אחת בהנהלה (מ-31% ב-2012 ל-43% ב-2013).
- נמצאה עלייה במספר החברות בהן שיעור המנהלות הבכירות הוא 25% ומעלה מ-35 חברות ב-2012 ל-38 חברות השנה.

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה

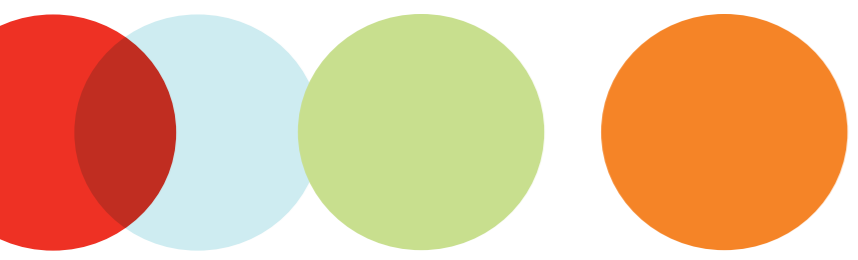
שם	אחוז נשים בהנהלה
קומפיוון	83%
קמהדע	55%
רציו יהש	50%
שיכון ובינוי	50%
בנק אגוד לישראל בע"מ	45%
אי.די.אי	42%
פ.י.ב. אחזקות בע"מ	40%
מבטח שמיר	40%
אפריקה ישראל להשקעות בע"מ	40%
מטריקס אי.טי. בע"מ	36%
פוקס	36%
קרו	33%
בנק מזרחי טפחות בע"מ	33%
אלקטרה צריכה	33%
פוטליקס	33%
כור	33%
מגדל אחזקות ביטוח ופיננסים בע"מ	30%
וילאר אינטרנשיונאל בע"מ	29%
בנק לאומי לישראל בע"מ	29%
רבע כחול נדלן	29%
אסם השקעות בע"מ	29%
כלל עסקי ביטוח	28%
מליסרון	27%
דיסקונט	27%
פלסאון תעשיות	25%
נורסטאר החזקות בע"מ	25%
קבוצת דלק בע"מ	25%
אופקו הלתי	25%
סלקום ישראל בע"מ	25%
דלק מערכות רכב בע"מ	25%
ריט 1	25%
רמי לוי שיווק השיקמה 2006 בע"מ	25%
טאואר סמיקונדקטור בע"מ	25%
פרטנר תקשורת בע"מ	25%
בזן -בתי זקוק לנפט בע"מ	25%
בראק אן וי	25%
לייבפרסון	25%
חנל יהש	25%

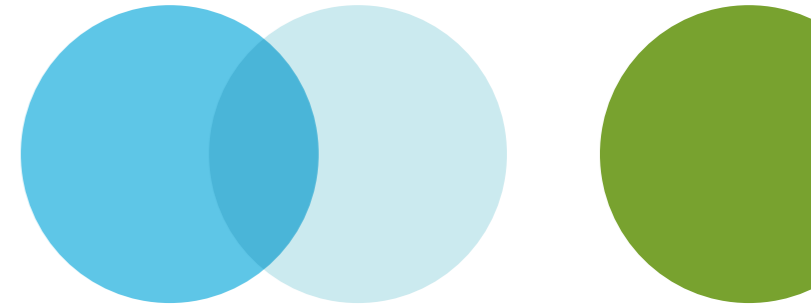
מספר החברות בהן שיעור הנשים המכהנות בהנהלה בכירה הוא 25% ומעלה, עלה ועומד על 38 חברות בהשוואה ל-35 ב-2012. עם זאת, מספר החברות בהן יש לפחות 40% נשים בהנהלה הבכירה ירד בהשוואה לשנה קודמת מ-14 חברות ב-2012 ל-9 חברות בלבד השנה. נתונים אלה מצביעים על כך כי חברות בהן אחוז גבוה של נשים בהנהלה הינן עדיין ייחודיות ויוצאות דופן.

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון

שם	אחוז נשים בדירקטוריון
קבוצת עזריאלי בע"מ	44.4%
שטראוס גרופ בע"מ	41.7%
קרו	40.0%
פורמולה מערכות (1985) בע"מ	40.0%
נייר חדרה בע"מ	37.5%
פלסאון תעשיות	33.3%
אלוני חץ נכסים והשקעות בע"מ	33.3%
אבונין	33.3%
מנורה מבטחים החזקות בע"מ	33.3%
בנק הפועלים בע"מ	33.3%
פ.י.ב. אחזקות בע"מ	28.6%
נורסטאר החזקות בע"מ	28.6%
ביג מרכזי קניות (2004) בע"מ	28.6%
פרטנר תעשיות בע"מ	28.6%
פריגו קומפני	27.3%
רציו יהש	25.0%
וילאר אינטרנשיונאל בע"מ	25.0%
מליסרון בע"מ	25.0%
חברה לנכסים ובנין	25.0%
אלרוב נדלן	25.0%
אלרוב ישראל	25.0%
פלוריסטם	25.0%

בשנת 2013 מספר החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה עומד על 22 חברות, עלייה קלה מ-2012 (20 חברות) ונמוך ביחס ל-2011 (26 חברות). נתון זה משתלב עם ירידה קלה במספר החברות בהן מכהנת אישה אחת בלבד ואף כי מספר החברות בהן מכהנות שלוש נשים ומעלה עלה בשנת 2013, המספרים עדיין נמוכים ואין עלייה מהותית במספר נשים המכהנות.





2. הקדמה פני העתיד לאן?

שינויים מרחיקי לכת חלים בעשר השנים האחרונות בדמותו של המשק הישראלי. התעשייה משתנה, תפקידים חדשים נוצרים בארגונים ותפקידים אחרים מתייתרים. הגדרות תפקיד משתנות, סביבת העבודה גמישה ומשתנה בקצב מהיר יחסית, יחד עם כניסה של כוחות ושחקנים חדשים לזירה, הפכים את המשק ואת שוק התעסוקה לנמיש ולא יציב בעת ובעונה אחת. במקביל לתהליך (איטי) של הטמעת תהליכי גיוון בחברות עסקיות, משתנות גם דרישות תפקידים והכישורים הנדרשים על מנת לבצע אותם.

ובכל זאת, אחד הפערים הנשאר יציבים, הינו הפער המגדרי. דווקא בעידן של מעבר מראייה אינדיבידואלית ופתרונות ארגונים נקודתיים, אל הטמעה של שינויים רחבים יותר, בעידן בו שיח על צמצום פערים הופך להצהרת מחויבות של ארגון/מדינה למדיניות של גיוון, דווקא אז, בולטים עוד יותר הנתונים המצביעים על כך כי קצב התפתחות השיח על שוויון, מהיר עשרת מונים מקצב התפתחות השוויון עצמו.

כמובן, הבלחות ואף איחעים מכונני שינוי כגון זה שהתרחש בדצמבר 2013, עת לראשונה מאז הקמתה מונתה אישה ראשונה לדיקטוריון חברת Twitter, מתרחשים כל העת. מינהי של אותה אישה התרחש לאחר לחץ וביקורת ציבורית שלילית. ההסבר הבלתי מתקבל על הדעת של המנכ"ל כי "לא נמצאה אף אישה מתאימה לתפקיד" היה זה שהצית את הביקורת, ואף הוביל לפרסום רשימה של עשרות מועמדות "מתאימות לתפקיד"².

היכן, אם כן, תמונה הבעיה? מדוע המספרים לא עולים, ואף, כפי שנראה במפקד זה, יורדים? הנתונים המעודדים מראים כי שיעור הנשים כיום בישראל החכשות תארים מתקדמים גבוה משיעור הגברים, ושיעור הנשים בעלות ניסיון ניהולי עולה גם כן בהתמדה. אך נדמה כי נתיב הקריירה של נשים משול לסולם בו השלבים מתרחקים זה מזה, עם כל טיפוס מעלה.

מדוע אם כן אין הלימה בין נתונים אלה – המראים כי נשים יכולות, ויותר מזה – חצות להגיע לניהול בכיר, לבין נוכחותן בצמרת הניהול ומוקדי קבלת החלטות? מהם הכלים שעלינו להפעיל על מנת שהמספרים ישתוו?

השינוי המרכזי שצריך להתרחש הוא שינוי מערכתי – שיעור הנשים המכהנות בדיקטוריונים ציבוריים בישראל נמוך משיעור הדיקטוריות בחברות ממשלתיות ומכפי שמתחייב על פי חוק בהעדפה מתקנת. נתון זה יחד עם נתונים מהעולם המראים כי במדינות בהן קיימת חקיקה או אף גולציה של אכיפת מכסות, עולה מספר הנשים, אך אינו עובר את רף המכסה, מעידים על יעילות מנגנון החקיקה וההעדפה המתקנת כשלעצמה בהגברת השוויון והייצוג ההוגן.

בהחלטה שהתקבלה בנובמבר 2013 בפרלמנט האיחוד האירופאי, נקבע כי חברות בורסאיות באיחוד (המעסיקות יותר מ-250 עובדים) יחויבו לעמוד ביעד של 40% נשים מקרב הדיקטוריום (שאינם מנהלים) עד שנת 2020. חברות ידרשו לתכנן בהתאם נהלי גיוס אשר יישמו יעד, וחברות אשר לא יעמדו ביעד צפויות לעונשים. בשנת 2013, בקרב החברות הגדולות באיחוד האירופאי מכהנות 17.6% נשים בלבד. טיטת ההצעה אושרה אך צריכה לעבור את אישור המדינות החברות באיחוד כדי להפוך לחוק.

ההצעה שאושרה התבססה על הטמעת שיטת המכסות לייצוג הולם בנורווגיה (אשר אינה חברה באיחוד) המיישמת משנת 2009 את שיטת המכסות ועומדת ביעדים שהוצבו, אך זוכה לביקורת כי מדובר בקבוצה מצומצמת של נשים המכהנת במספר רב של דיקטוריונים. בנוסף, החקיקה בנורווגיה מאפשרת להוציא מהבורסה חברות שאינן עומדות במכסה, ומתנגדי שיטה זו טוענים כי פגעה בצורה משמעותית בכלכלה.

בין המדינות בפרלמנט האירופאי שהתנגדו לשיטת המכסות הכפויה היו גרמניה ובריטניה. בוועדה ממשלתית בראשות שר המסחר הבריטי נקבעה מטרה כי עד שנת 2015 נשים יהיו 25% מהדיקטורים בחברות הנסחרות (מדד FTSE100), אך מכסה זו לא נקבעה כמחייבת בחוק.

לצד ההתנגדות לחקיקה בנושא ניתן לזהות תחילה של מגמות שינוי כדוגמה להחלטתו של מנכ"ל קבוצת הבנקאות הבריטית Lloyds, על כך ש-40% מקרב 5,000 המשורות הבכירות בקבוצה יאוישו על ידי נשים בצעד חסר תקדים בקרב חברה בריטית בסדר גודל שכזה.

בגרמניה התקבלה החלטה כי החברות הנסחרות יצטרכו לעמוד במכסה של 30% נשים בקרב המועצות המפקחות³ עד שנת 2016. החלטה זו זכתה לביקורת ודומתה לצפדע שהמשק הגרמני יאלץ לבלוע⁴, ולבקשות של מנהלי חברות לא להכיל החלטה זו על חברות בתעשיות שאינן "נשיות".

תהליכים אלו הצליחו לעורר ביקורת חריפות מאנשי עסקים ופוליטיקאים. בין אם ההצעה תעבור בשלמותה ובין אם תשתנה, ניכר כי עיקר תרומתה היא הנכחת הפער המגדרי בשיח הציבורי, והכרה כי ייתכן ומאחורי הביקורת מסתתרים אינטרסים מורכבים יותר אשר מבקשים להשאיר את המצב בדמותו.

גם בישראל, הדרישה לשלב נשים על ידי מכסות בדיקטוריונים של חברות ציבוריות זכתה לביקורת רבה, ולמול החקיקה המחייבת ייצוג הולם לנשים בחברות ממשלתיות⁵, לא צלח הניסיון לתקן תיקוני חקיקה דומים במגזר הפרטי.

האם אכן מכסות וחקיקה מחייבת הן הדרך? בחינה מעמיקה של נתוני מפקד קטליסט ושל הנתונים המעמיקים על דמותן של הדיקטוריות המכהנות לאור שנים, עשויים בהחלט לתת מענה לשאלה זו.

3. רקע, מטרות ושיטת המחקר

זו השנה הרביעית ששדולת הנשים בישראל בשיתוף עם קבוצת שטראוס וביזומת יו"ר הקבוצה, עופרה שטראוס, חוברות יחד למחקר בשיתוף ארגון Catalyst האמריקאי שמטרתו לבחון את רמת הייצוג של נשים בדיקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות בישראל.

המדד פותח על ידי חברת קטליסט ויושם לראשונה ב-1995 בארה"ב. **מדד זה נותן תמונה מדויקת ועדכנית של מעמד הנשים בתפקידים מובילים במשק.** השימוש במתודולוגיה אחידה מאפשר לנו לבצע השוואה של מצב המשק הישראלי למדינות אחרות. המחקר בארץ בוצע השנה על ידי מכון המחקר פאנלס.

המתודולוגיה מבוססת על ספירת הנשים בתפקידים מובילים בדיקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות.

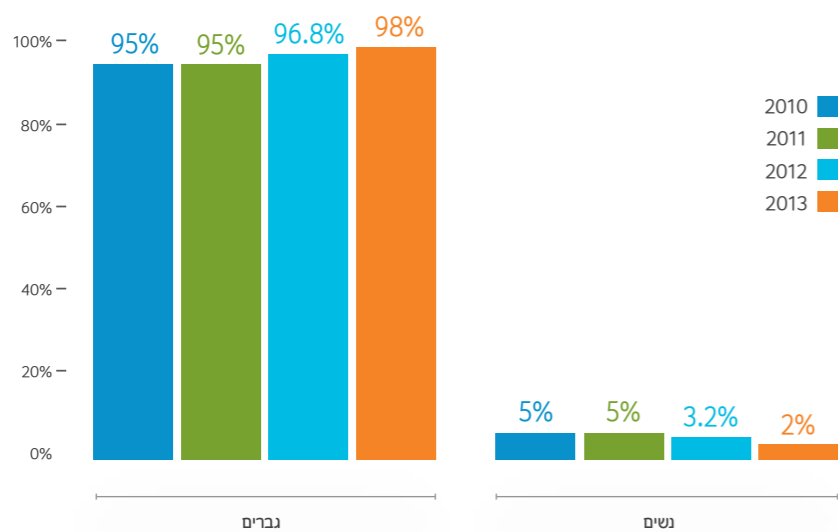
לצורך זה נבחרו החברות אשר נמצאות במדד ת"א 100 בבורסה התל אביבית. מדד ת"א 100 הוא מדד המייצג את השינוי המצרפי של מחיריהן של 100 המניות בעלות שווי השוק הגבוה ביותר הנסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב, בכפוף לתנאי הסף של המדד. המדד מייצג את פני הכלכלה הישראלית כולה, מכיוון שהוא מורכב ממניות של החברות הגדולות והסחירות ביותר במשק.

מכון המחקר פאנלס בנה מאגר הכולל את שמות 100 החברות, לפי ענף עסקי ובו שמות חברי הדיקטוריון וחברי ההנהלה של 100 החברות הישראליות מתוך אתר הבורסה לניירות ערך. השנה נוספו 12 חברות וירדו 12 חברות במדד ת"א 100 לעומת שנת 2012. בשלב השני ביצע מכון המחקר פאנלס אימות של הנתונים. תהליך האימות כלל בדיקה מול מקורות רשמיים – משפטיים (המגני"א) נכון ל-26.12.13, ואישור לגביהם מהחברות עצמן. שיעור האימות עומד על 93%.

הדוח כולל השוואה של המדד לשנים קודמות (2012 ו-2011) כמו גם השוואה למדינות אחרות בהן הוא מתפרסם כמו: ארה"ב, קנדה, דרום אפריקה, בריטניה וניו זילנד.

3. בגרמניה מבנה תאידי שונה המבוסס מודל של פיצול הכוח הניהולי. תאידיים מחויבים למועצה מפקחת ומועצה מנהלת. המועצה המנהלת אליה מתייחסת החקיקה האחרונה, משמת כנציגות בעלי המניות ועובדי החברה ועיקר תפקידה בייצוג החברה מול המועצה המנהלת ובפיקוח עליה.
4. כפי שצוטט חבר הפרלמנט הגרמני מייקל פוקס – "It's a toad that we're going to have to swallow"
5. על פי החלטת ממשלה 1362 ייצוג הולם לנשים פירושו 50%.

2. Lynley, M., & Zeitlin, M. (2013). 12 Women Who Would Make Excellent Nominees To Twitter's All-Male Board Of Directors. Retrieved February 11, 2014, from <http://www.buzzfeed.com/mattlynley/12-women-who-would-make-excellent-nominees-to-twitters-all-m>



4.2 תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים

רק ב-2% מהחברות מכהנות נשים בתפקיד יו"ר דירקטוריון, כלומר ב-96 חברות מתוך 98, יו"ר הדירקטוריון הוא גבר. זוהי ירידה קלה בשיעור הנשים המכהנות בתפקיד זה בהשוואה לשנים קודמות. הנתונים מצביעים על מגמת ירידה מתמשכת מ-2011 במספר הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון.

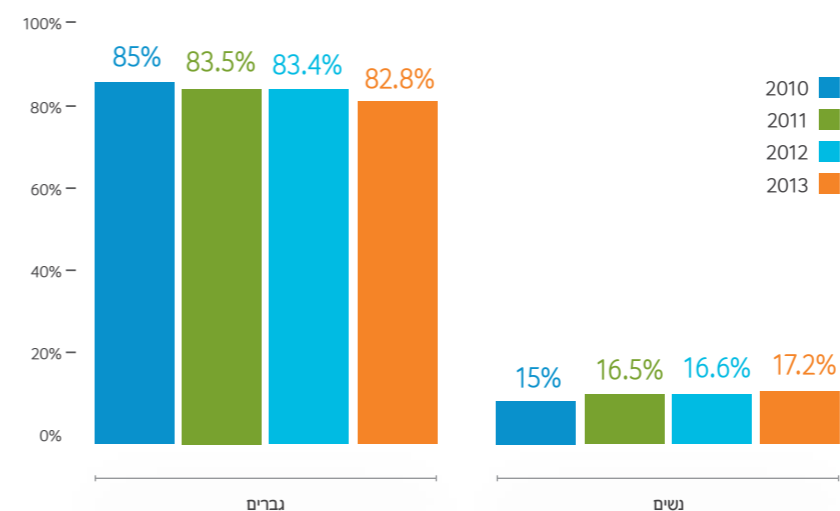
גרף 3: יו"ר דירקטורים במדד ת"א 100 - לפי מגדר

4. פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים

4.1 נשים המכהנות בדירקטוריונים

ת"א 100, אך יחד עם זאת, החלק היחסי של הנשים בתפקיד זה עלה מעט ב-2013 בהשוואה ל-2012. סה"כ השנה נמצאה ירידה של 12 מושבי דירקטורים לצד עלייה של 3 מושבים המאוישים על ידי נשים. נמצא שיעור גבוה של נשים המכהנות כדירקטור חיצוני בהשוואה לשיעור הגברים - 35% מהנשים שמכהנות כדירקטור הינן בתפקיד דירקטור חיצוני בהשוואה ל-21% מהגברים, בזומה ל-2012.

17.2% מתפקידי הדירקטורים, ב-100 החברות של מדד ת"א 100, מאוישים על ידי נשים [142 מושבים מתוך 824]. זאת בהשוואה לשנה שעברה בה כיהנו 16.6% נשים בתפקידי דירקטוריות [139 מושבים מתוך 836]. קיימת ירידה בסך תפקידי הדירקטורים במדד



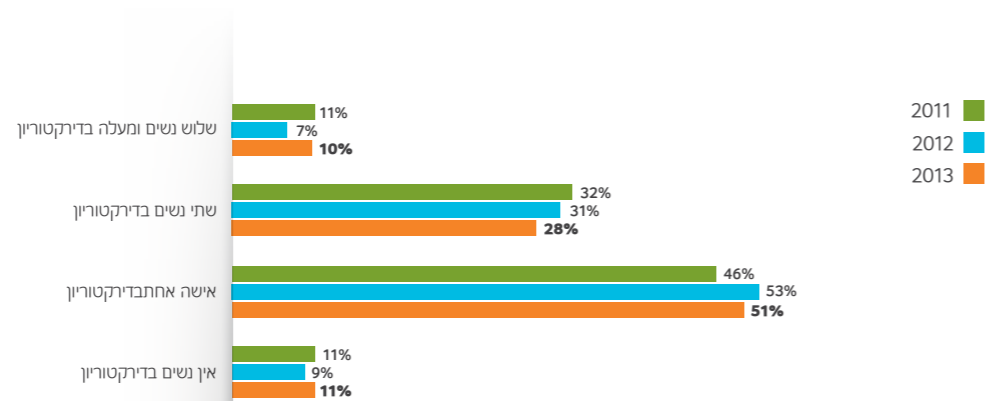
גרף 2: דירקטורים במדד ת"א 100 - לפי מגדר

4.3 חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

2. השנה חלה עלייה של 3% בשיעור החברות בהן מכהנות 3 נשים או יותר בדירקטוריון, בהשוואה ל-2012. זאת לצד ירידה של 3% בשיעור החברות בהן מכהנות 2 נשים בדירקטוריון בהשוואה ל-2012. 3. ב-25 מתוך 51 החברות בהן מכהנת רק אישה אחת בדירקטוריון, הדירקטורית היחידה היא חיצונית. 4. בממוצע, חברים בכל דירקטוריון 8.2 דירקטורים מתוכם 1.4 נשים (ללא שינוי משמעותי בהשוואה ל-2012).

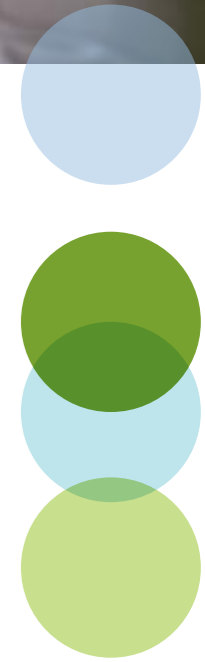
ב-89% מהחברות במדד ת"א 100, יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון. זוהי ירידה משנת 2012 אז נמדדו 91% מהחברות בהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון.

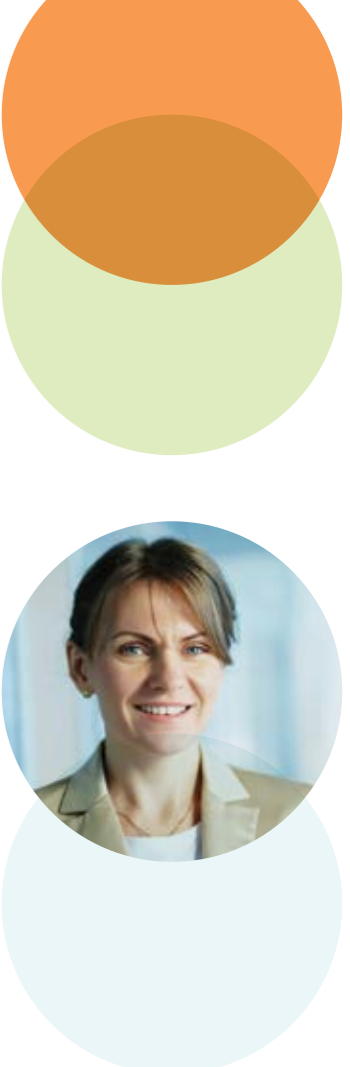
1. ניכרת ירידה של 2% משנת 2012 בשיעור החברות בהם יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון.



גרף 4: אחוז חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

6. מתוך 100 חברות במדד ת"א 100, נלקחו בחשבון לחישוב רק 98 חברות מכיוון שבחברות אבנר יש לא מכהן יו"ר דירקטוריון ובחברות שופרסל מכהנות שני יו"רים משותף. לכן חברות אלו לא נכללו במניין החברות לצורך בחינת שיעור הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון.



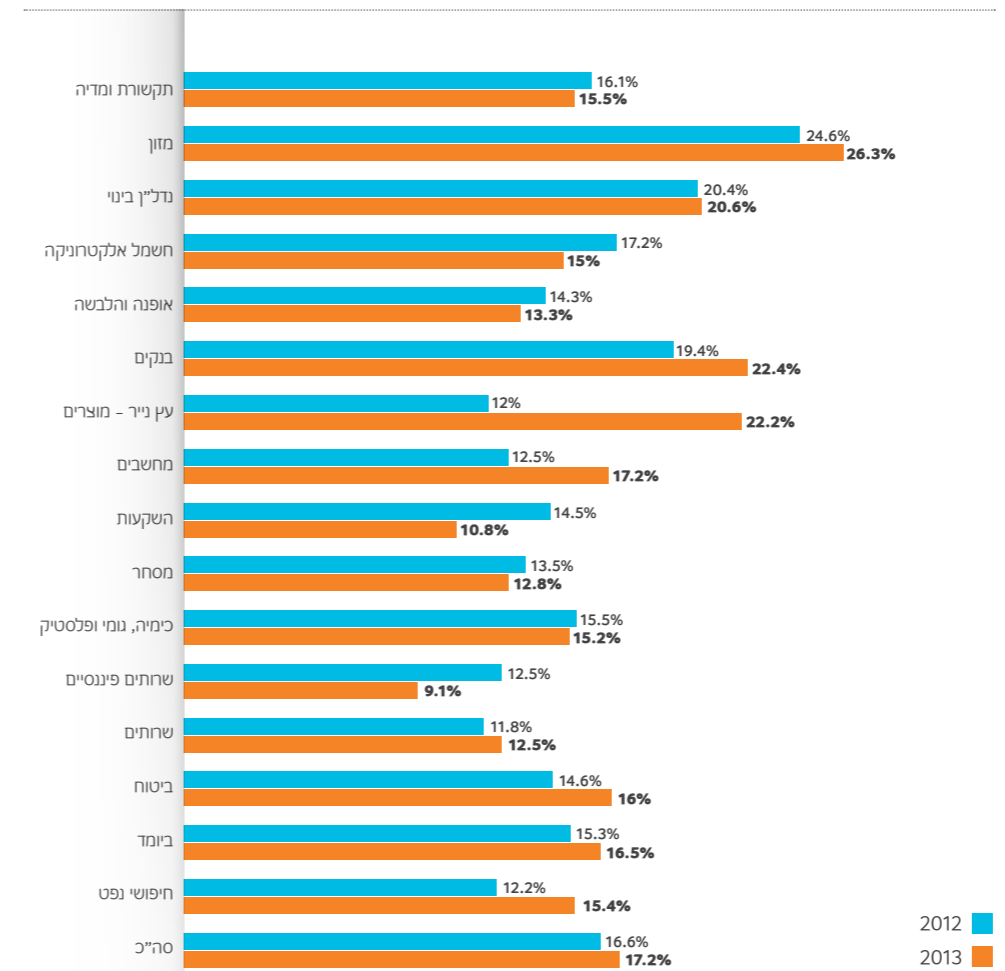


4.4 נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף

ניכרת מגמת עלייה מ-2012 בשיעור הנשים חברות דירקטוריות בענף הבנקים (מ-19.4% ל-22.4%), בענף עץ, נייר ומוצריו (מ-12% ל-22.2%), בענף מחשבים (מ-12.5% ל-17.2%) ובענף חיפוש נפט (מ-12.2% ל-15.4%).

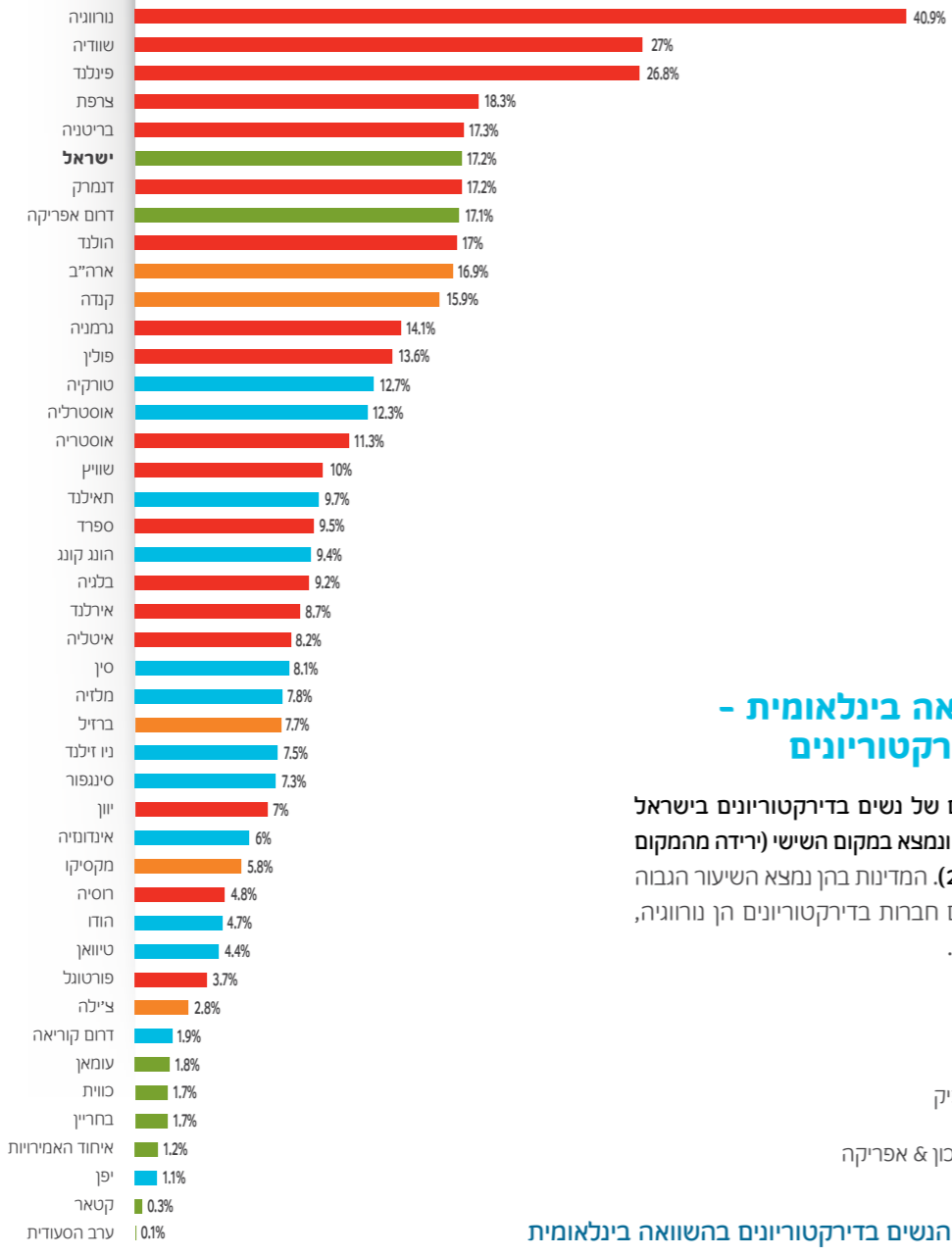
בענף תקשורת ומדיה, על-אף שבין השנים 2010 ל-2011⁷, נרשמה עלייה של 10% בשיעור הנשים

חברות דירקטוריות (מ-18% ל-28%), בשנת 2013 וב-2012 נרשמה ירידה בשיעור הנשים חברות דירקטוריות בענף זה ל-16%. בענף הבימוך והביטוח נרשמה מגמת עלייה מתונה מ-2012 ועד היום (מ-15.3% ל-16.5% ומ-14.6% ל-16%, בהתאמה) ובענף המזון (מ-24.3% ל-26.3%). ירידות משמעותיות בענף חשמל ואלקטרוניקה (מ-17.2% ל-15%) ובענף השירותים הפיננסיים (מ-12.5% ל-9.1%).



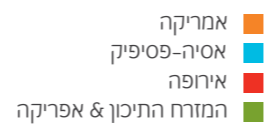
גרף 5: שיעור הנשים חברות דירקטוריות לפי ענף

לפי נתוני קטליסט 2010-2011



4.5 השוואה בינלאומית - נשים בדירקטוריות

אחוז המושבים של נשים בדירקטוריות בישראל עומד על 17.2% ונמצא במקום השישי (ירידה מהמקום הרביעי ב-2012). המדינות בהן נמצא השיעור הגבוה ביותר של נשים בדירקטוריות הן נורווגיה, שבדיה ופינלנד⁸.



גרף 6: אחוז הנשים בדירקטוריות בהשוואה בינלאומית

8. נורווגיה היא המדינה היחידה בה קיימת חקיקה המחייבת מכסות של 40% ייצוג נשים בדירקטוריות של חברות ציבוריות החל משנת 2008. אי עמידה בתנאי החוק מעניקה סמכות חוקית להגיש בקשה לפירוק של החברה או בניסיון מיוחד לקנס את החברה עד עמידה במכסה הנדרשת. **שבדיה** המלצות בקוד ממשל תאגיד משנת 2010 קובעות כי כאשר נקבע גודל והרכב הדירקטוריון על החברה לשאף ליצירת שוויון בחלוקה המגדרית בין דירקטורים. המלצות בקוד ממשל תאגיד משנת 2007: חברות ציבוריות יצו בדו"ח השנתי את הייצוג המגדרי של הוועד המנהל בנוסף ובפרט מהייצוג המגדרי של הנהלת החברה. **פינלנד** קיימת חקיקה הנוגעת רק לחברות ממשלתיות ומחייבת מכסות של 40% נשים. המלצות מתוך קוד ממשל תאגיד משנת 2010: שני המגדרים צריכים להיות מיוצגים בדירקטוריון, חברות צריכות לפרסם את ההרכב של הוועד המנהל כולל פרטים ביוגרפיים על הדירקטורים. **צרפת**, חקיקה משנת 2011 מחייבת מכסה 40% ייצוג נשים. בקרב חברות ציבוריות הנסחרות, וחברות שאינן נסחרות ומעסיקות 500 עובדים או מחזור הכנסות מעל 50 מיליון יורו. החברות נדרשו עד ינואר 2014 לייצוג של 20% אחוז נשים בוועד הדירקטוריון. במהלך 2012 דירקטוריונים שהורכבו ממגדר אחד בלבד נדרשו למנות לפחות דירקטור/ית אחד מהמגדר השני. חברות אשר לא יעמדו בכך חברי הדירקטוריון שלהם לא יקבלו תשלום. (אם הדירקטוריון מונה פחות משמונה דירקטורים, הפער המספרי בין גברים לנשים לא יהיה יותר מ-2). המלצות בקוד ממשל תאגיד משנת 2010: עד 40% נשים בדירקטוריונים בתוך 6 שנים, אם הדירקטוריון קטן מתשע מושבים הפער בין גברים לנשים חייב להיות קטן מ-2. אם עד אמצע 2010 אין אף אישה בדירקטוריון יש להחליף במקום דירקטור קיים או למנות דירקטורית נוספת. **בריטניה** המלצות בקוד ממשל תאגיד משנת 2012: הדו"ח השנתי יכלול את מדיניות הדירקטוריון הנוגעת לגיוון, יעדים ומטרות שנקבעו בנושא, והתקדמות בדוח השנתי יש לכלול התייחסות לייצוג המגדרי בתוך הדירקטוריון. המלצות בקוד ממשל תאגיד משנת 2010: כאשר מאתרים מועמדים לדירקטוריון, המינימום יעשו על פי מידת התאמה וכשרון, קריטריונים אובייקטיביים תוך התחשבות בעקרונות הגיוון.

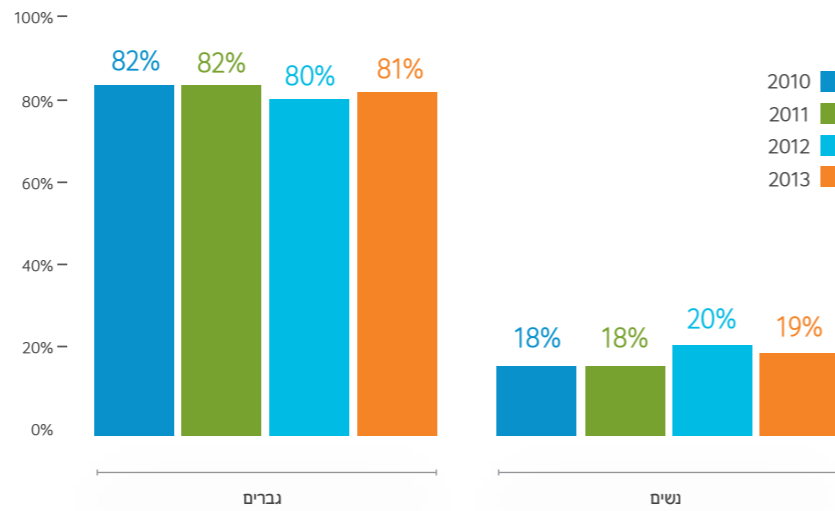
Catalyst, Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches (2013).



5. פירוט ממצאים - נשים בהנהלות

5.1 נשים המכהנות בהנהלות

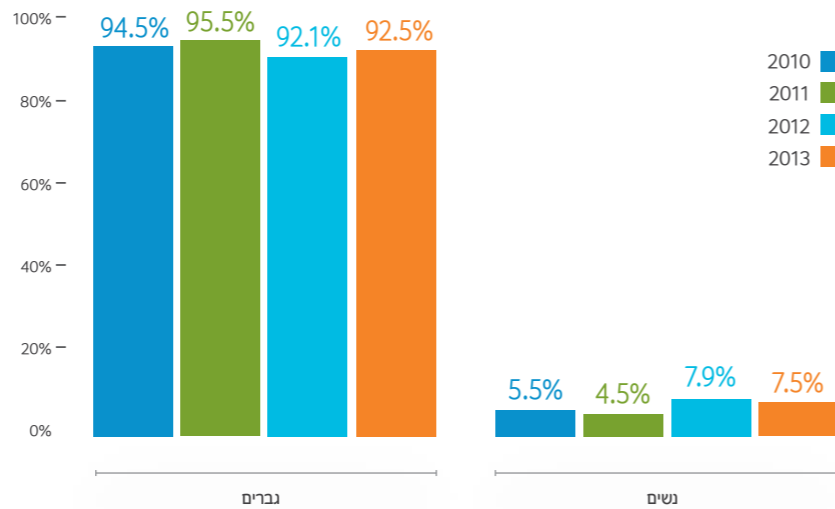
19% מהמכהנים בהנהלות החברות שנמדדו הינן נשים, ירידה של 1% משנת 2012. זאת לאחר עלייה של כ-2% במספר הנשים בהנהלות שנרשמה בשנת 2012 לעומת שנת 2011.



גרף 8: הנהלה במדד ת"א 100 - לפי מגדר

5.2 תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים

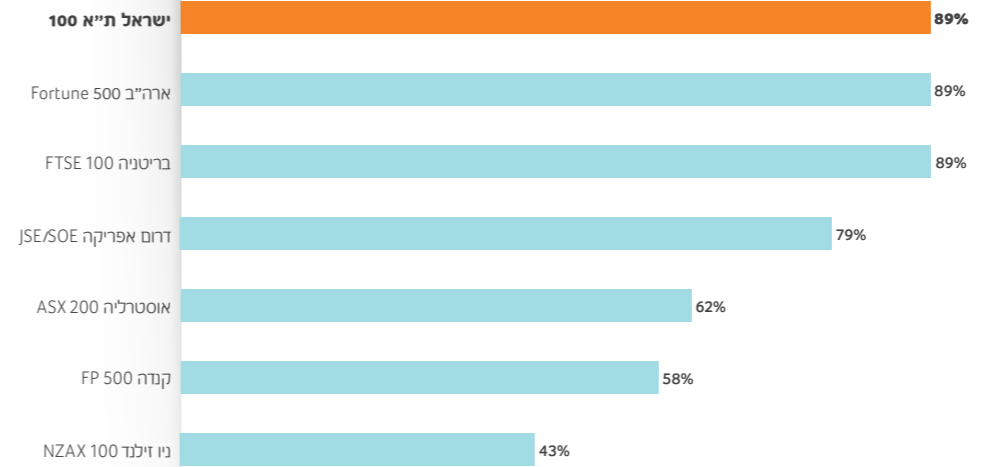
7.5% מהמכהנים בתפקידי מנכ"ל הינן נשים. ירידה מזערית של 0.4% משנת 2012. זאת לאחר קפיצה של כ-3% במספר המנכ"ליות שנרשמה בשנת 2012 לעומת שנת 2011.



גרף 9: אחוז תפקידי מנכ"ל בחברות - לפי מגדר

4.6 השוואה בינלאומית - חברות שבהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון

ב-89% מהחברות במדד ת"א 100 יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון.



גרף 7: אחוז חברות עם לפחות אישה אחת בדירקטוריון - בהשוואה בינלאומית

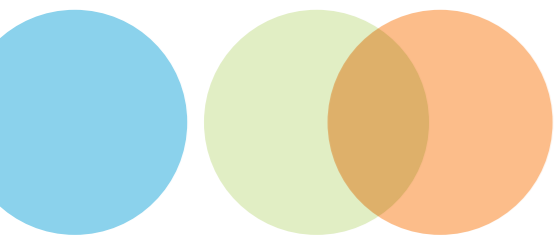
* הנתון של ישראל הינו עדכני לשנת 2013, הנתונים לגבי שאר המדינות הינם לפי העדכון האחרון באתר קטליסט.

4.7 סיכום - נשים בדירקטוריונים

לכאורה, אם נבחן את האחוזים המוחלטים, הרי שמתוך כלל הירידה באחוזי הייצוג לנשים בניהול בכיר במדד ת"א 100 לשנת 2013, הנתון היחיד שעשוי לעודד במעט הינו עלייה קלה במספר הנשים המכהנות בדירקטוריונים. אך נתון זה, כמו גם הנתונים המצביעים על מספר הנשים המכהנות בכל דירקטוריון אינם מספרים את הסיפור המלא.

השנה, בחרנו לבחון לעומק את שאלת הייצוג של נשים בדירקטוריונים שכן מתוך הנתונים המוצגים במפקדי קטליסט הקודמים, עולה כי מדובר בסיפור מורכב. מיהן הנשים הללו? האם הן מייצגות גיוון מעבר להיותן נשים? האם מדובר בקבוצה מצומצמת הנעה בין מספר דירקטוריונים ומדוע? ומה המשמעות של מינוי דירקטוריות חיצוניות? על שאלות אלו ועוד נענה בחלק הבא של מחקר זה.

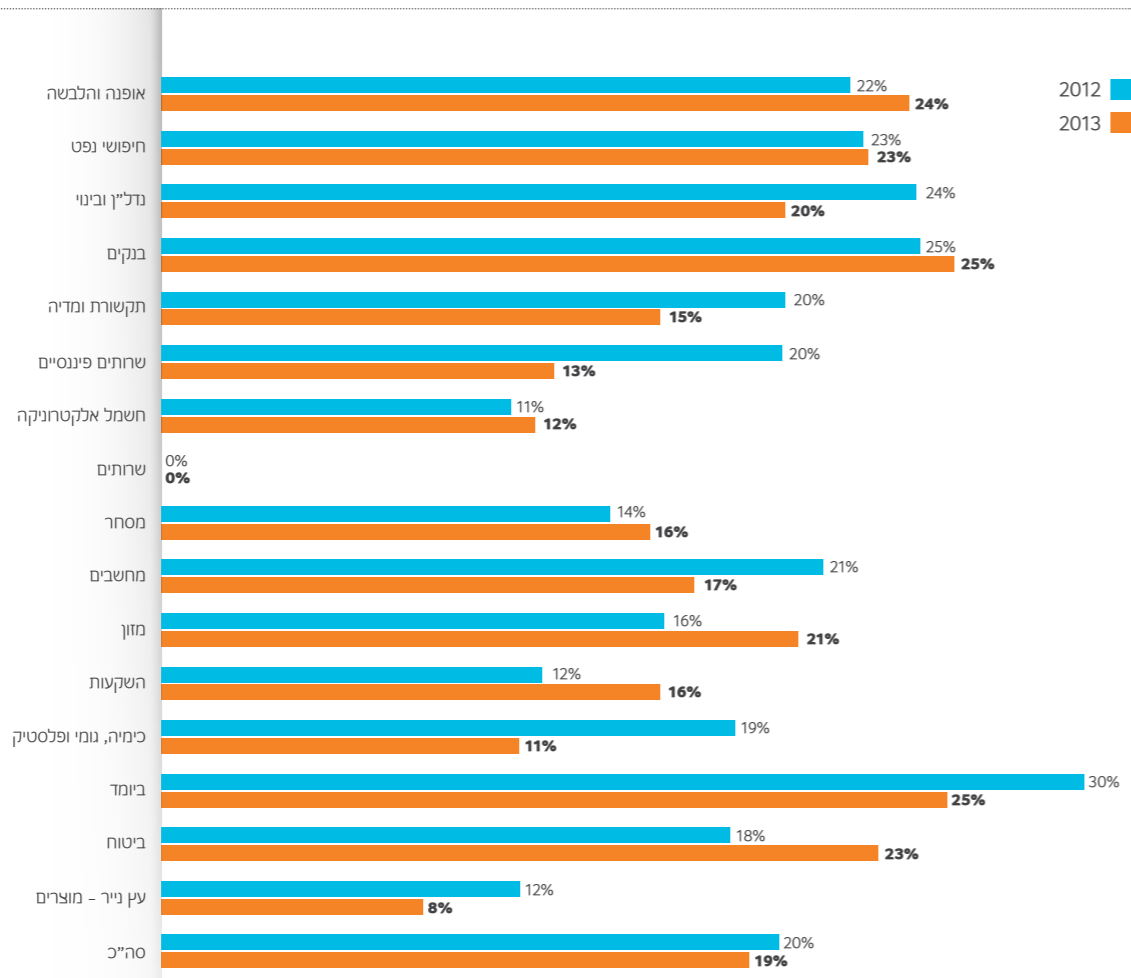




5.4 נשים בתפקיד הנהלה בכירה-לפי ענף

הנהלה בתחום הביומד והמחשבים ב-2012, חלה ירידה השנה בשיעור זה, אך עם זאת אלו שיעורים גבוהים (25%-ו-17%, בהתאמה) ביחס ל-2011 ו-2010 (12% בתחום הביומד ב-2010 ו-2011 כ-15% בתחום המחשבים בשנים אלו).

בהשוואה לשנה הקודמת, נרשמת עלייה משמעותית בשיעור הנשים המכהנות בתפקידי הנהלה בתחום הביטוח (מ-18% ל-23%) ובענף המזון (מ-16% ל-21%). בתחום הביטוח, ניכרת מגמת עלייה מתמדת מ-2010 (עפ"י נתוני מפקד קטליסט 2010 ו-2011). לאחר עלייה בשיעור הנשים המכהנות בתפקידי



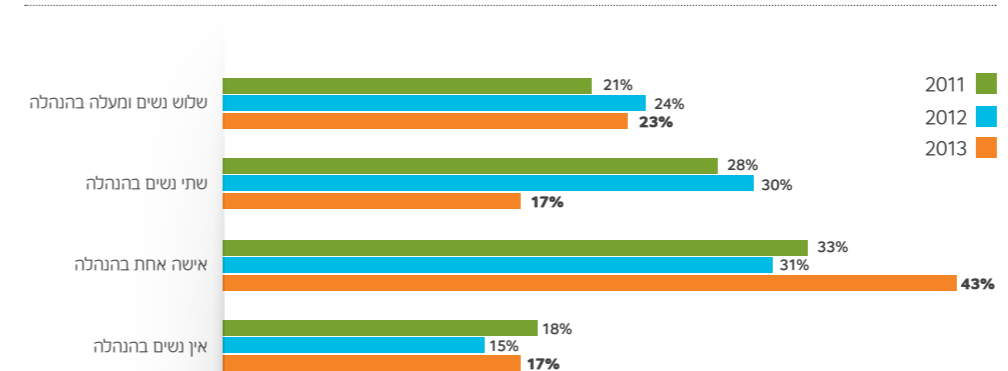
גרף 11: אחוז חברות לפי מספר נשים בתפקידי הנהלה - לפי ענף

5.3 חברות לפי מספר נשים בהנהלה הבכירה

2. מנגד, חלה עלייה של 12% במספר החברות בהן מכהנת אישה אחת בהנהלה בכירה לעומת 2012. (מ-31% ב-2012 ל-43% ב-2013).
 3. בממוצע יש בכל חברה 9.1 חברי הנהלה, מתוכם 1.7 נשים.
 ב-2012 מספר חברי הנהלה בכירה בכל חברה עמד על 9.9, מתוכם 1.9 נשים.
 ב-2011 נמצאו נתונים זהים לשנה זו בממוצע מספר הנשים מתוך חברי הנהלה (1.7 נשים, מתוך 9.4 חברי הנהלה בממוצע בכל חברה).

ב-83% מהחברות במדד ת"א 100, יש לפחות אישה אחת בהנהלה הבכירה. זוהי ירידה לעומת 2012 אז שיעור הנשים בהנהלה הבכירה עמד על 85% (ב-2011 שיעור זה עמד על 82% וב-2010 על 79%).

1. ניכרת ירידה בשיעור החברות בהן מכהנות שתי נשים בהנהלה הבכירה. ב-2013 ב-17% מהחברות מכהנות בהנהלה בכירה שתי נשים. בעוד שב-2012 ב-30% מהחברות כיהנו בתפקידי הנהלה בכירה שתי נשים.



גרף 10: אחוז חברות לפי מספר נשים בהנהלה הבכירה

6. נספחים

6.1 גודל המפקד

סעיף	2013	2012	2011	2010
מספר החברות במדד ת"א 100	100	100	101	100
יו"ר דירקטוריון	98	95	101	100
דירקטורים מנכ"לים	824	836	913	852
מנהלים בכירים	106	101	134	165
נשים דירקטוריות	914	971	954	937
נשים מנהלות בכיח	142	139	151	128
	173	194	174	170

6.2 נתוני מפקד קטליסט לשנת 2012 לצורך השוואה

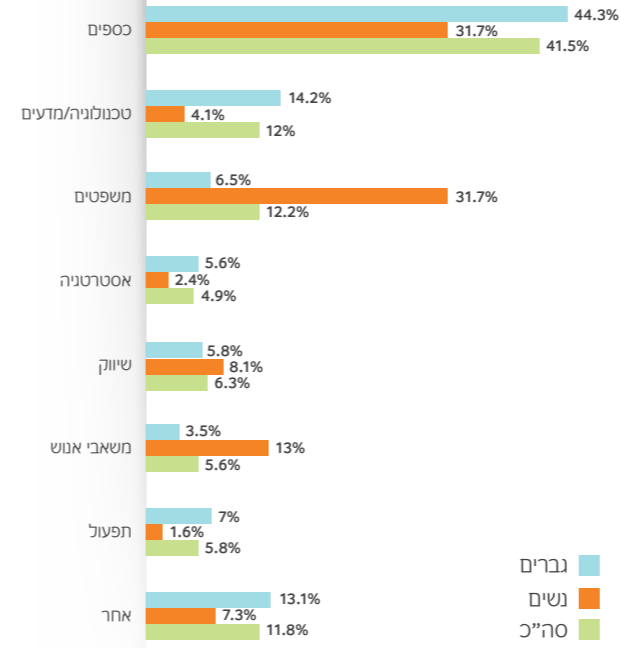
מפקד קטליסט הישראלי השלישי (נתוני מדד ת"א 100) 2012

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון:

שם	אחוז נשים בדירקטוריון
קחר	40.0%
מליסרון	37.5%
שטראוס	36.4%
אבוגין	33.3%
אלוני חץ	33.3%
גולף	33.3%
עזריאלי קבוצה	33.3%
פועלים	33.3%
פלסאון תעשיות	33.3%
רבע נדלן	33.3%
מלאנוקס	28.6%
מנורה מב החז	28.6%
פיבי	28.6%
פרטרם	28.6%
אלרוב נדלן	25.0%
הוט	25.0%
כלל ביוטכנו	25.0%
נורסטאר	25.0%
סרנון	25.0%
פלוריסטם	25.0%

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה:

שם	אחוז נשים בהנהלה
קומפיון	80.0%
רציו יהש	66.7%
שיכון ובינוי	55.6%
קמהדע	54.5%
נורסטאר	50.0%
פיבי	50.0%
פלסאון תעשיות	50.0%
ריט 1	50.0%
אגוד	45.5%
פלוריסטם	45.5%
אפריקה	40.0%
דלק קידוחים יהש	40.0%
מבטח שמיר	40.0%
פרטליקס	40.0%
הוט	38.5%
סלקום	38.5%
מטריקס	38.1%
גולף	36.4%
ריטליקס	36.4%
קחר	33.3%
רבע נדלן	33.3%
מזרחי טפחות	28.6%
נכסים ובנין	28.6%
פמס	28.6%
פרטרם	28.6%
רמי לוי	28.6%
מליסרון	27.3%
מנדל ביטוח	26.9%
לאומי	26.1%
ארפורט סיטי	25.0%
בבילון	25.0%
ביג	25.0%
בראק אן וי	25.0%
יואל	25.0%
פרטר	25.0%



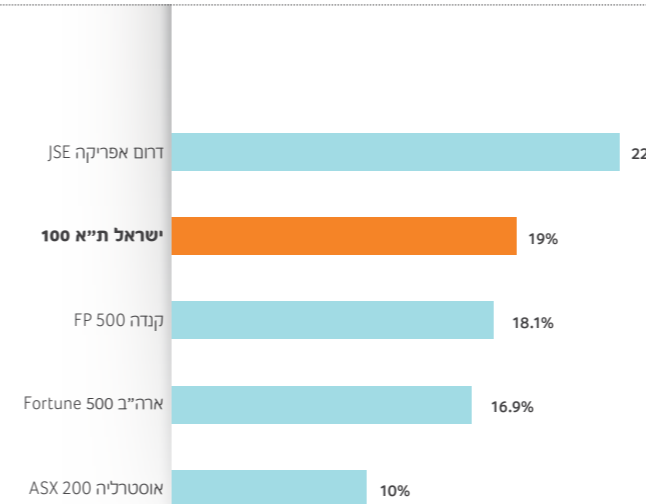
גרף 12: השוואה מגדרית חברי הנהלה בכירה - תחום עיסוק

5.5 תחום עיסוק בהנהלת חברות - השוואה מגדרית

תחום העיסוק העיקרי של חברי הנהלה הבכירה בחברות הינו כספים (41.5%). נשים בתפקידי ניהול בכיר בחברות מדד ת"א של כספים (31.7%), משפטים (13%), ומשאבי אנוש (3.5%). מלבד כספים, קיימים שיעורים גבוהים של גברים בעמדות ניהול בכיר שתחום עיסוקם הינו טכנולוגיה/מדעים (14.2%), לעומת 4.1% בקרב הנשים בניהול הבכיר.

5.6 השוואה בינלאומית - נשים בהנהלה בכירה

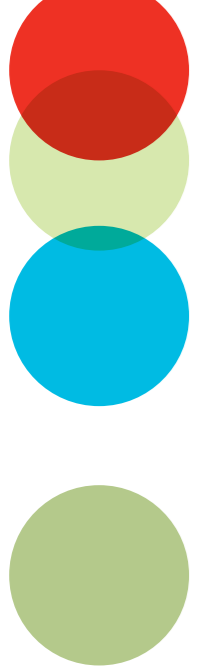
בישראל 19% מתפקידי הניהול בהנהלות החברות מאוישים על ידי נשים (ירידה של 1% לעומת שנת 2012 בה נרשמו 20%) אחוז זה מעט נמוך מאחוז הנשים בתפקידי ניהול בהנהלות בכירות בדרום אפריקה (22%) וגבוה מזה שבארצות הברית (15%) ואוסטרליה (10%).



גרף 13: אחוז הנשים בהנהלות בכירות - השוואה בינלאומית

* נתוני ישראל, ארה"ב וקנדה הינם עדכניים ל-2013. שאר הנתונים הינם לפי העדכון האחרון באתר קטליסט.

9. הנתונים מבוססים על 552 חברי הנהלה שנאספו לגביהם נתוני תחום עיסוק. אילו מהווים 60% מכלל חברי הנהלה עליהם דווח בשאלון.



חלק ב': מחקר מלווה כמה נשים הן "מספיק"? ייצוג הולם בדירקטוריונים של חברות ציבוריות

1. סקירה תיאורטית - למה דווקא דירקטוריות? על הדירקטוריון ותפקידיו

להיות מורכב ממספר אנשים וביניהם דירקטוריות/ חיצוני (דח"צ) אשר אינם בעלי תלות או זיקה לחברה ונועדו להבטיח את מימוש תפקידים כ"שומרי סף של החברה"¹¹. מבנה הדירקטוריון מבוסס על עבודה בוועדות האחראיות על נושאים ספציפיים ומקימות פגישה עבודה נפרדות, בטרם מעלות את הנושאים לדיון בפני כלל הדירקטורים.

מבנה הוועדות ואופן מינוי אליהן משתנה בין החברות, והוועדה היחידה בה חייבים כלל הדירקטוריונים היא וועדת ביקורת. חברות בוועדות מאפשרות נקודת השפעה משמעותית יותר מאשר חבר דירקטוריון מן הכלל שכן חברי הוועדה שותפים בצורה ישירה בתהליכים אותם הדירקטוריון מוביל בחברה ולכן מהווה יעד ואתגר נוסף עבור נשים אשר מבקשות להגיע אל עמדות השפעה ולשמר את מקומן. בהמשך למחקרים קודמים¹² אשר מצאו פערים מגדריים גם בייצוג המגדרי בוועדות, נבחן במחקר גם את הייצוג בתוך הוועדות.

השנה במחקר המלווה בחרנו למקד את מבטנו אל שכבת הניהול הבכירה ביותר בארגון - הדירקטוריון. כפי שהצגנו בחלקו הראשון של מחקר זה, ישנו ייצוג מועט של נשים בדרג זה וכפי שנגזר בחלק זה מדובר בעמדת מפתח משמעותית בארגון ועל כן ישנה חשיבות כפולה להרחבת הייצוג הנשי בה.

הדירקטוריון מהווה את ההנהלה הבכירה של החברה ותפקידו המרכזי הוא התווית הדרך והאסטרטגיה העסקית של הארגון, ניהול הצוות הניהולי הבכיר, ופיקוח על יישום מדיניות הדירקטוריון לפועל באמצעותו. מתוך כך, חברות ציבוריות מחויבות להפרדת תפקידים בין הדרג הניהולי הבכיר לבין חברי הדירקטוריון ועל כן הוגדר בחוק¹⁰ כי בחברה ציבורית "לא יכהן כיו"ר הדירקטוריון מנהלה הכללי של החברה או קרובו".

סמכויות דירקטוריון חברה ציבורית מבוססות על חוק החברות ותקנון החברה, ועל הדירקטוריון

גברים ונשים נמדדים באופן שונה במהלך דרכם המקצועית¹⁶, ואלו בהתאם זוכים לאפשרויות קידום ותגמול שונות. עם העלייה בהיררכיה הארגונית כך גם מצטמצם ייצוגן של נשים, ואלו המכהנות בתפקידים הבכירים כה יוצאות דופן, עד שאלו נהפכות ממנהלות העומדות בשם עצמן למייצגות מגדר שלם, ואופני קבלת ההחלטות, והתנהגותן בקרב כלל הדירקטורים נתונים לבחינה נוספת אליה לא נדרשים עמיתיהן הגברים. בנוסף, לעיתים מינוין של נשים לעמדות אלו מיוחסים למגמות ארגוניות הנוגעות לניוון בתעסוקה¹⁷ והפחתת ערכן כמנהלות אינדיבידואליות שוות ערך.

מינוין של 3 נשים ויותר מהווה קבוצה אשר יכולה להשפיע בצורה משמעותית יותר על הפורום בו הן חברות ולאפשר לאלו את מקומן כמנהלות העומדות בפני עצמן ולא רק בשם זהותן המגדרית, כפי שניתן לזהות ברגולציות במדינות השונות אשר אינן מגדירות רק את אחוז הנשים בדירקטוריון, אלא גם את הפער המקסימלי בין גברים לנשים בתוכו¹⁸. שיטה זו מבקשת להגדיר מהו אחוז הייצוג ה"הולם" של נשים בדירקטוריון כאשר האחוזים משתנים ממדינה למדינה וגם מידת האכיפה על יישום מדיניות זו. נורווגיה נחשבת למדינה המתקדמת ביותר בנושא בה החל משנת 2008 מיושמת שיטת זו של 40% אחוז ייצוג נשי, ואף ישנה אכיפה על מדינות אשר אינן עומדות במכסת הייצוג הנדרשת.

חברי הדירקטוריון ממונים על ידי בעלי השליטה בחברה, ואלו נדרשים במסגרת תפקידם לקביעות מדיניות שכה, קבלת החלטות על הנפקות והלוואות, הקצאת מניות ואופציות, העסקה ופיטורים של צוות ניהולי בכיר בארגון, ומתן חוות דעת לבעלי מניות על הצעות רכש מיוחדות הניתנות לחברה. היקף השעות הנדרש מחבר דירקטוריון משתנה בהתאם לגודל החברה ופעילותה, אך בממוצע מדובר על כ-10 שעות חודשיות.

בהיעדר הגבלה בחוק, יכול כיום דירקטור לכהן במספר דירקטוריונים שונים ללא הגבלה על מספרם וזה זוכה לתגמול בהתאם לשכר הקבוע בחוק עבור דח"צ¹³ כאשר שכרם נקבע בהתאם להון עצמי של החברה ולמומחיותו הפיננסית. בחוק מפורט שכרם השנתי של הדירקטורים ושכרם לשיבה אשר עולה בהתאם לערך ההון העצמי של החברה. ההרכב המגדרי של הדירקטוריון מושפע בין היתר, מהתגמולים להם זוכים חברי/ות הדירקטוריון¹⁴. על אף שהחוק אינו מתייחס באופן ספציפי לשכרם של חברי דירקטוריון, הנוהג במרבית החברות הציבוריות הוא השוואת משכורתם של כלל הדירקטורים למשכורתם של הדח"צ¹⁵.

2. כמה נשים הן "מספיק"? - ייצוג הולם בדירקטוריונים של חברות ציבוריות

השיח בדבר השתתפות נשים בדירקטוריונים מרבה לעסוק בהשפעה ובתרומתן לארגון, בניבוי מדיניות וחקיקה לצמצום הפערים, אך על אף זאת נתוני המחקר הנוכחי מעידים כי אלו ממשיות להוות קבוצת מיעוט וכפי שנסקור בחלק זה, מספרן הנמוך מהווה אתגר לא רק עבור נשים נוספות להשתלב בדירקטוריונים, אלא גם עבור הדירקטוריות הנוכחיות המוצאות עצמן נתונות במלכוד כפול.

בגרמניה אשר בה אחוז הנשים המשתתפות כיום בדירקטוריונים הוא 14.1%, חוקק לאחרונה חוק אשר מחייב חברות בורסאיות למנות לפחות 30% נשים למועצות המפקחות עד שנת 2016¹⁹. באיחוד האירופי, בו שיעור ההשתתפות של נשים בדירקטוריונים כיום הוא 16%, ההצעה אשר אושרה בפרלמנט ב-2013 קובעת יעד של 40% ייצוג נשים בדירקטוריונים עד 2020²⁰ ומערך אכיפה וקנסות לחברות אשר לא יעמדו ביעד זה. יישום מגמות בעשור הקרוב נושא בחובו את הפוטנציאל לייצוג הולם וכמעט שוויוני של נשים. הרחבת ההשתתפות של נשים תשפיע גם על אופי פעילותן של נשים בתוך הארגונים ותאפשר לאלו להפוך ממיעוט שולי לקבוצה המשפיעה ומעצבת

13. תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התשי"ס 2000

14. Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? European Management Journal, 26(1), 48-58.

15. תקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התשי"ס 2000

16. מפקד קטליסט בישראל, 2013

17. למשל מינוי מתוקף העדפה מתקנת או כפיפות לחוק.

18. Catalyst, Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches (2013)

19. CDU and SPD Agree on Gender Quota in German Boardrooms. Retrieved February 06, 2014, from <http://www.spiegel.de/international/germany/cdu-and-spd-agree-on-gender-quota-in-german-boardrooms-a-934155.html>

20. 40% of seats on company boards for women. (2013). European Parliament. Retrieved February 06, 2014, from <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-of-seats-on-company-boards-for-women>

10. חוק החברות (תיקון מס' 16) תשי"א-2011, ס"ח 95

11. גרוס, י (2012). הדירקטור החיצוני בעידן של ממשל תאגיד. דו"ח מחקר מס' 10/2012. אוניברסיטת תל אביב

12. Bilimoria, D., & Piderit, S. (1994). Board committee membership: Effects of sex-based bias. Academy of Management Journal, 37(6), 1453-1477.

Peterson, C. a., & Philpot, J. (2006). Women's Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships. Journal of Business Ethics, 72(2), 177-196.



ידע הוא כוח, וידע הוא כלי לשינוי מעמדן של נשים מחברות שוליות בדירקטוריון לחברות מרכזיות ומובילות בו. הצטרפותן של נשים למספר דירקטוריונים מהווה כלי אפקטיבי עבורן להעלאת מעמדן ביחס לגברים. הצטרפות למספר דירקטוריונים משמעה חברות במספר רשתות ונגישות למידע רב ממספר ארגונים במקביל ויכולות לתעל זאת לטובת הארגון בעת קבלת החלטות.³³ כך גם מחקרים קודמים שבחנו את ההשפעה של חברות במספר דירקטוריונים על נשים מצאו כי נשים נוטות להצטרף לדירקטוריון נוסף בפרק זמן קצר יותר מאשר עמיתיהם הגברים, ולדירקטוריון שלישי במחצית מהזמן ביחס לגברים וכי נשים אלו נמצא מכהנות בתפקידים בכירים יותר בדירקטוריונים לעומת גברים אשר כהנו בדירקטוריון אחר בלבד.³⁴

למה לי גיוון? - כיצד גיוון מגדרי תרום לפעילות החברה

עם העלייה בעשור האחרון בייצוג נשים בדירקטוריונים, ניתן למצוא עניין גובר במחקרים הבוחנים את היתרונות והאתגרים אשר מביא אתו גיוון בקרב חברי הדירקטוריון. הקשר בין השפעתן של נשים על רווחי החברה שנוי במחלוקת וניתן למצוא מחקרים לכאן ולכאן, אך השפעתן על התרבות הארגונית נמצאה כמרכזית. מינוי דירקטוריון מגוון ומייצג ככל האפשר בצורה מהימנה את הטרוגניות החברה מעלה את ערכה של החברה בפני הצרכנים ותורם להנגשת מוצרי ושירותי החברה לקהלים מגוונים, ומספק מענה לאינטרסים של בעלי עניין רבים יותר בחברה.³⁵ כך גם השפעת הגיוון המגדרי נמצא משמעותית עבור משקיעים מוסדיים בנוגע לערך מניות החברה.³⁶

סגנון הניהול של הדירקטוריות ותחומי הידע השונים בהן נשים אחוזות מעצב את הדירקטוריון כאפקטיבי יותר, כפי שהן מיישמות זאת בוועדות בהן אלו משתתפות. נשים נוטות לקחת את תפקיד הדירקטוריון ברצינות רבה יותר מאשר עמיתיהם הגברים ומובילות לשיפור אופני הניהול הפנים ארגוניים.³⁷ שינוי התרבות הארגונית ומיסודה יכולות הן להשפיע על צמצום ההטיות

המתמודדים. כך, רבים מן המכרזים ותהליכי הגיוס אליהם אינם חשופים באופן פומבי. אחת המגמות הניתנות לצמצום פערים אלו הוא באמצעות פורמליזציה של תהליך הגיוס, קביעת מדדים אחידים ופומביים הנדרשים מדירקטור, גיוס ממוקד לקהלי יעד למשרות אלו כפי שניתן לראות שגופים ממשלתיים בישראל נוקטים לאחרונה²⁹ וכפי שניתן לזהות בהמלצות הקודם לממשל תאגידי במספר רב של מדינות אירופאיות.³⁰

קידום ומינוי של דירקטורים ומנהלים דומים לאלו המכהנים מוסבר באמצעות הטענה של מנהלים כי בעת מילוי תפקידים המבוססים על עמידה בלחץ ורמת דיסקרטיות גבוהה סומכים המנהלים על מנהלים "כמוהם" ולכן מעדיפים לקדם גברים נוספים מתוך אמונה סטריאוטיפית כי נשים נעדרות כישורים אלו.³¹ סטריאוטיפים אלו ממשיכים להוות חסם גם בקרב נשים הממלאות תפקידים בכירים. הרשתות החברתיות שלהן נשארות אפקטיביות פחות מאשר עמיתיהם הגברים, הרואים בהן כ"שוות פחות" לשימור ויצירת קשרים מקצועיים ועל כן מעדיפים להתקרב אל גברים נוספים "כמוהם".³²

עם זאת, ניתוח נרחב של חברי וחברות דירקטוריונים בישראל ובעולם, מציג תוצאות שונות המציגות את הנשים כמועמדות שוות ובתחומים מסוימים אף מוכשרות ובעלות ניסיון רב יותר מעמיתיהן הגברים.²⁵ כך במחקר שנערך נמצא כי נשים דירקטוריות נמצאו כאקדמאיות, ובעלות תואר MBA בשיעור גבוה יותר ביחס לעמיתיהם הגברים.²⁶ ומגיעות ממקצועות מגוונים שאינם בהכרח עסקיים, אך אלו מביאות עמן משאבים חשובים לדירקטוריון בו הן חברות כמו שיווק, יחסי ציבור, רקע משפטי וניסיון בפעילות ציבורית, בנוסף למעמדן כמובילות דעה בקהילתן.²⁷ ניכר כי הרקע המקצועי המגוון של הנשים מעשיר את אפקטיביות הדירקטוריון ואת תחומי ההתמקצעות שלו. עם זאת, כאמור שכרם של הדירקטורים נקבע בין היתר על בסיס מומחיות פיננסית, והיעדרה בקרב נשים עשויה לשמר את הפערים בשכרם.

ההבדלים הללו מעלים את השאלה האם ישנם מחירים גבוהים יותר להם נדרשות נשים לעומת עמיתיהם הגברים? ניתוח הערכים והתרבות הארגונית אשר עומדת בבסיס הארגונים הינו בעל השפעה וחשיבות גדולה בניתוח החסמים העומדים בפני נשים בתהליכי קידום. כפי שהצגנו במחקר קטליטיט 2012 ובהמשך למחקרים קודמים²⁸ נשים וגברים זוכים להערכה שונה, לדרישות תפקיד שונות, וכשרון וניסיון פרופסיונלי אינם מהווים בהכרח גורם המכריע בשאלות של קידום ותגמול על עבודתם. עם העלייה בסולם הדרגות הארגוני ישנה חשיבות רבה יותר לרישות החברתי או אחיזים בעלי התפקידים אשר הופכת את הדרגים הבכירים למעגל סגור המשעתק עצמו באמצעות קידום ואו הצנחת מנהלים בעלי מאפיינים דומים מחוץ לארגון. הגיוס לתפקידים אלו מתבצע לרוב בקרב מעגלים מקצועיים וחברתיים סגורים, ונשים כבעלות רשתות חברתיות שונות וחזקות פחות משל הגברים נמצאות בעמדה נחותה מול הגברים

את סדר היום בדירקטוריון. בישראל, החקיקה הנוגעת לנשים בדירקטוריון מתייחסת בעיקרה לדח"צ (דירקטור חיצוני). בשנת 2011 בהצעה לתיקון חוק החברות²¹ הוצע כי חברה ציבורית שבה הדירקטור שהוא בן המין השני (כלומר, לרוב אישה), הוא בעל השליטה או קרבו, תידרש החברה למנות דירקטור חיצוני שגם הוא בן המין השני שאינו בעל השליטה או קרבו. הצעה זו נועדה להבטיח שהדירקטור שהוא בן המין השני יתמנה מתוך מגוון בעלי הכישורים בחברה ובציבור בכלל ולא על סמך זיקתו לבעל השליטה בחברה, כך שיתחייב ייצוג נשים שאינן בעלות השליטה או קרביה.²²

אסטרטגיית פעולה נוספת שנועדה לשנות את מיעוטן של נשים באמצעות לחץ ציבורי. בשנים האחרונות ניתן לזהות דרישה ציבורית רחבה יותר להשתתפות נשים בתפקידי מפתח, ושימוש בכוחם הציבורי של הצרכנים ככלי להפעלת לחץ על חברות ליצירת דירקטוריון מגוון.²³ נשים, בהיותן כמחצית מהאוכלוסייה מהוות קהל יעד חשוב ועל כן וויתור על נשים בעמדות בכירות מהווה צמצום מימוש פוטנציאל המשאב האנושי הטמון בארגון ועשוי לצמצם את נגישות החברות לקהל יעד זה. שילוב של נשים בעמדות אלו אינה סוגיה של אחריות תאגידית בלבד, אלא יתרום להנגשת הארגון לקהלי יעדי נוספים ולחזוק הקשר עם קהלי יעד קיימים, שכן הרכב הדירקטוריון הינו בעל השפעה על קהלי היעד של הארגון.

נראה כי הפער בין ייצוגם של גברים לייצוגן של נשים התקבע במוקדים רבים כעובדה קיימת. במדדים מסוימים ניתן לזהות שינוי בייצוגן של נשים, אך אלו נשארות באופן קבוע מאחורי אחוזי ההשתתפות של הגברים. במחקר אשר התקיים לאחרונה ובו נשאלו גברים ונשים בדירקטוריונים מדוע פערים אלו ממשיכים להתקיים שנה אחר ציינו הדירקטורים את החוסר בנשים מוכשרות דיין, בעוד שהדירקטוריות ציינו את החוסר בקשרים עם מקבלי ההחלטות.²⁴

21. הצעת חוק החברות (תיקון מס' 14), התשע"א-2011.

22. שחלת הנשים בישראל (2013) נשים בישראל - בין תיאוריה למציאות.

23. דוגמה מעניינת לכך התרחשה בחברת Tweeter בה לאחר לחץ ציבורי במגוון אתרי אינטרנט מובילים ואף פרסום של רשימות נשים אשר יוכלו לכהן כחברות וועד לאחר התבטאויות המנכ"ל כי לא נמצאה אישה מתאימה לתפקיד, מונתה לראשונה בתולדות החברה אישה לדירקטוריון.

24. Groysberg, B., & Bell, D. (2014). Women on Boards: Another Year, Another Disappointment. Harvard Business Review. Retrieved February 08, 2014, from <http://blogs.hbr.org/2014/02/women-on-boards-another-year-another-disappointment>

25. Peterson, C. a., & Philpot, J. (2006). Women's Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships. Journal of Business Ethics, 72(2), 177-196.

26. Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? European Management Journal, 26(1), 48-58.

27. Hillman, A. J., Jr, A. A. C., & Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? Journal of Management, 28(6), 747-763.

28. Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. Journal of Social Issues, 57, 657-674.

29. דוגמה מעניינת לכך ניתן לזהות בתכנית לגיוס דירקטוריות ממשלתיות

30. Catalyst, Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches (2013)

31. Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books

32. McGuire, G. M. (2012). Gender, Race, And the Shadow Structure, A Study of Informal Networks and Inequality. Work Organization, 16(3), 303-322.

33. Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. American Journal of Sociology, 349-399

34. Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. Scandinavian Journal of Management, 1-21

35. Konrad, A. M., & Kramer, V. W. (2006). How Many Women Do Boards Need? Harvard Business Review, 84, 22.

36. Dobbin, F., & Jung, J. (2011). Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias. North Carolina Law Review, 89, 809-840.



שינוי המאזן המגדרי בדירקטוריון אינו סוגיה אינדיבידואלית של נשים אלא דורשת מחויבת ארגונית לנושא. אומנם ישנה השפעה חשובה לעלייה בייצוג של נשים בעמדות בכירות שכן אלו מהוות מודל חיקוי, מפרקות סטריאוטיפים מגדריים ומאפשרות מנטורינג אשר חסר לנשים⁴⁴. אך כדי להוביל שינוי ארגוני שכזה בצורה אפקטיבית נדרשת חסות, התערבות והקצאת משאבים ובעלי תפקידים בארגון לטובת יישום תכניות צמצום הפערים השונות ויצירת ארגון מגוון⁴⁵.

בחלקו השני של מחקר זה אנו מבקשות להציג ניתוח בשני ממדים. בחלק הראשון, נבחן את ההבדלים המגדריים בין חברי וחברות דירקטוריון כאשר נתמקד קריטריונים מרכזיים: סוג דירקטוריון, מומחיות פיננסית והשתתפות בוועדות הדירקטוריון.

3. רקע, מטרות ושיטת מחקר

בשנה זו במסגרת המחקר שנעשה בשיתוף ארגון Catalyst האמריקאי שמטרתו לבחון את רמת הייצוג של נשים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות בישראל הוחלט בשיתוף עם קבוצת שטראוס ושדולת הנשים להתמקד בבחינת מהות התפקיד של נשים בדירקטוריון.

כחלק מתהליך קבלת הנתונים מהחברות הציבוריות השונות במדד ה-100, התקבל מידע נוסף הנוגע למכהנים בתפקידי דירקטוריון. המידע הנוסף שנאסף הינו: נתוני שנת הצטרפות לדירקטוריון, תחום העיסוק של חבר הדירקטוריון, מומחיות פיננסית והשתתפות בוועדות: ביקורת, מאזן ותגמול.

הנתונים נאספו על בסיס מקורות רשמיים, דהיינו כאלה שרשומים במערכת המג"א של הרשות לניירות ערך וחלק מהנתונים באתר החברה (כאלה שאינם משתנים כגון: שנת הצטרפות לחברה). לצורך אימות הנתונים נעשתה פניה למזכיר/ת החברה ואלה אומתו ואושרו על ידי החברה.

לאור כך, ועל סמך ניסיון ממפקד קטליסט ב-2012, המידע שנאסף אינו כולל את כלל הדירקטורים ועל

מחד, עלייה בהשתתפותן של נשים מהווה יתרון עבור החברה, ייצוג מהימן יותר של קהל לקוחותיה והנגשת הארגון לבעלי עניין רבין יותר. ומנגד - מדדים אלו אינם מהווים שיקול במיונים של גברים לדירקטוריונים וניתן לזהות בכך את סולם ההערכה השונה לו נדרשים גברים ונשים בתפקידים אלו.

התקדמותן של נשים לתפקידי ניהול בכיר ודירקטוריון משפיעה ומושפעת בצורה ישירה מהתרבות והדמוגרפיה הארגונית. בארגונים בהם ישנן נשים רבות ואלו נמצאו בעמדות בכירות, ניתן למצוא אחוזי השתתפות גבוהים יותר של נשים. פעילותן של נשים בעמדות בכירות נושאת את הפוטנציאל להובלת שינוי ארגוני שכזה ממקום השפעתן כמנהלות בכירות ודירקטוריות. כך ניתן למצוא כי במחקר שנערך נמצא כי עלייה של 10% בייצוג נשים בדירקטוריון, לוותה לאורך תקופת המחקר בעלייה של 21% בהשתתפות נשים במיליון תפקידי ניהול בכירים בארגון⁴⁰ ונמצאה עלייה בייצוג הנשים הממלאות תפקידי מפתח הקשורים בצורה ישירה להגדלת הכנסות החברה כמו משרות פיתוח ושיווק⁴¹.

ההסבר שניתן למגמות אלו הוא כי דירקטוריות מייצרות סביבת עבודה מכילה, ונהלי עבודה התומכים בנשים, וכי חברות אשר בהן כיהנו נשים רבות כדירקטוריות אופיינו כחברות ידידותיות לאימהות המטפחות תכניות איזון יחסי עבודה ומשפחה⁴². בנוסף, אופני הניהול בהן ננקטות נשים כוללות בין היתר העדפה לעבודה בצוותים המהווה גם היא אפשרות לנטוורקינג של נשים בתוך המבנה הארגוני היות וזו מפגישה בין נשים בדרגים שונים ותפקידים שונים ומהווה משאב חשוב לנשים השואפות להתקדם בארגון⁴³ ולייצר רשתות חברתיות חזקות דיין.

לסיכום, ייצוגן של נשים בעמדות בכירות הינו בעל חשיבות רבה הן עבור הסביבה הארגונית והן עבור הסביבה הפנים ארגונית. השתלבותן של נשים מובילה לעלייה בהשתלבות נשים בדרג הניהולי הבכיר בארגון אך אינה מספיקה לבד ודורשת גיבוש מדיניות ארגונית ויישומה.

הקוגניטיביות של המנהלים הגברים כלפי נשים ועל הסטריאוטיפים המגדריים עמן נשים מתמודדות, המעכבים אותן.

לאור הפער בין אחוז הנשים לגברים המגיעים מתפקידי ניהול פיננסיים, קיימת הנחה שגויה כי אלו תורמות פחות לקידום וווחיות החברה ואלו מעדיפות לעסוק להתמקד בתחומי הפילנתרופיה השונים. במחקרים קודמים נמצא כי נשים חברות דירקטוריון מקדמות פעילות פילנתרופית רבה יותר של הארגון בו הן חברות מאשר עמיתיהם הגברים³⁸, נתון אשר מעיד על הראייה העסקית הייחודית אותה מביאות נשים לארגון. אך תהיה זאת הנחה שגויה לראות את פעילותן כפעילות אשר אינה בעלת תרומה לרווחי החברה שכן פילנתרופיה הנה בעלת חשיבות רבה לדעת הקהל על הארגון, יצירת יחסי ציבור טובים יותר והרחבת מעגל השותפים והתומכים בפעילות הארגון.

בנוסף, נמצא קשר בין אחוז הנשים בדירקטוריון החברה לבין האחריות התאגידית של הארגון. מספר הנשים בדירקטוריון נמצא משפיע על האחריות התאגידית של החברה בשלושה תחומים: עובדי החברה, קהילה ופעילויות צדקה שונות, כמו כן - נמצא קשר בין אחוז הנשים בדירקטוריון לנושאים סביבתיים בארגון³⁹. בעוד שפעילות הנשים בתחום זה מהווה יתרון לחברה, עולה השאלה של בחינת הנשים בדירקטוריון כחברות שוות והערכים אליהן אלו נדרשות ומשקף את המלכוד בו נמצאות נשים.



37. Huse, M., & Solberg, Anne Grethe. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women In Management Review*, 133-130
 38. Williams, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10.
 39. catalyst. (2007). *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards* Women Board Directors
 40. Catalyst. (2013). *Gender Diversity at the Top Pays Off. From the Boardroom to the C-Suite*, 6-8.
 41. Joy, L. (2008). *Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers*, Catalyst.
 42. Dolliver, M. (2004). "Office Issues", *Ad week* Vol. 45, No. 2, p. 34
 43. Kalev, A. (2009). *Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work*. *American Journal of Sociology*, 114(6), 1591-1643.

כן מנתח בכל סעיף על בסיס החברות בהם אושר ואומת המידע.

- להלן פירוט של הנושאים השונים ובסיס הנתונים:
- **שנת הצטרפות לדירקטוריון** - המידע נאסף על 777 חברי דירקטוריון, המהווים 94% מכלל הדירקטורים בחברות הציבוריות במדד ת"א 100.
- **תחום עיסוק הדירקטורים** - המידע נאסף על 410 חברי דירקטוריון, המהווים 50% מכלל הדירקטורים בחברות הציבוריות במדד ת"א 100.
- **מומחיות פיננסית של הדירקטורים** - המידע נאסף על 590 חברי דירקטוריון, המהווים 72% מכלל הדירקטורים בחברות הציבוריות במדד ת"א 100.
- **חברות בוועדות הדירקטוריון** -
- **ועדת ביקורת** - נאסף מידע על 75 חברות, מתוך 100 החברות הציבוריות במדד ת"א 100 - סה"כ נאסף מידע על 543 חברי דירקטוריון
- **ועדת מאזן** - נאסף מידע על 59 חברות, מתוך 100 החברות הציבוריות במדד ת"א 100 - סה"כ נאסף מידע על 463 חברי דירקטוריון
- **ועדת תגמול** - נאסף מידע על 42 חברות, מתוך 100 החברות הציבוריות במדד ת"א 100 - סה"כ נאסף מידע על 301 חברי דירקטוריון.

המחקר בוצע ע"י מכון המחקר פאנלס.

44. Ely, R. J. (1995). "The Role of Dominant Identity and Experience in Organizational Work on Diversity." In: *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman, 161-186.
 Joy, L. (2008). *Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers*, Catalyst.
 45. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.

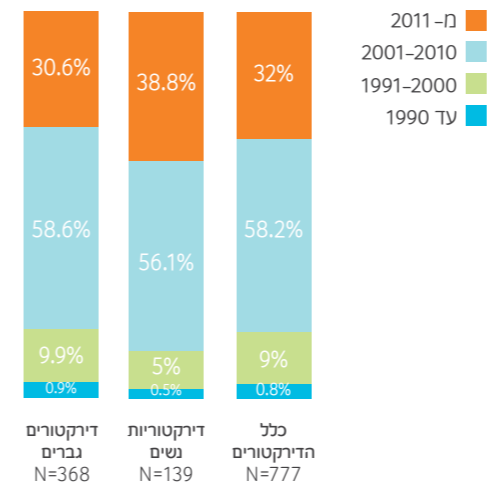


5. פירוט ממצאים מחקר מלווה

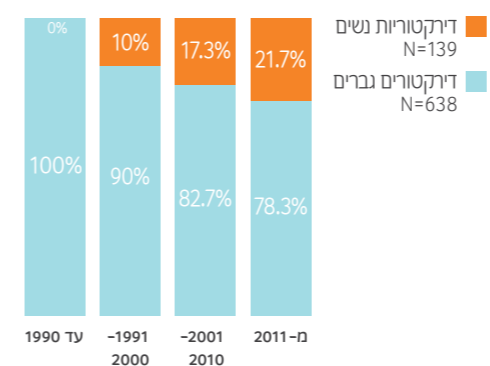
5.1 שנת הצטרפות לדירקטוריון⁴⁶ - השוואה מגדרית

בקרב חברי הדירקטוריון המכהנים נמצא כי ב-2013 החלו את כהונתם 74 חברי דירקטוריון, מתוכם 24% הן נשים. שיעור זה דומה לשיעור שנמצא ב-2012 (25%).

הצטרפות נשים כחברות דירקטוריון עולה עם השנים ובולט שיעור הנשים שהצטרפו כחברות בדירקטוריון החל מ-2011. מתוך כלל הדירקטורים החדשים בשלוש השנים האחרונות, 22% הן נשים.



גרף 14: השוואה מגדרית - הצטרפות לדירקטוריון



גרף 15: השוואה מגדרית - הצטרפות לדירקטוריון

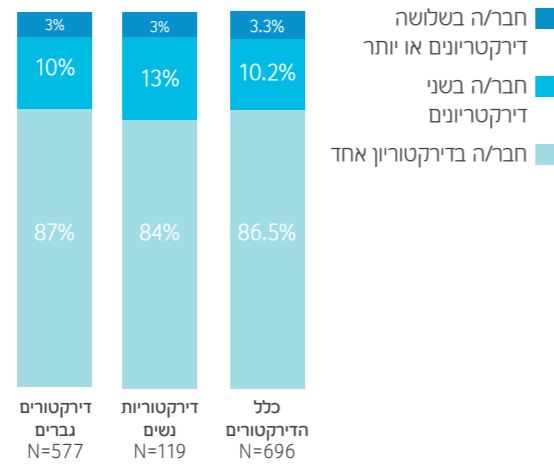
4. תמצית ממצאים

נשים בדירקטוריונים של חברות מדד ת"א 100

- נמצא כי החל מ-2011 חל שינוי בהצטרפות נשים לדירקטוריון ונמצא שיעור גבוה יותר של נשים שהצטרפו לתפקידי דירקטוריון בחברות הציבוריות בהשוואה לגברים שהצטרפו לדירקטוריון בחברות אלו (30.6%).
- ב-2013 24% מחברי הדירקטוריון החדשים הינם נשים, ירידה של 1% בהשוואה לשנת 2012 (25%).
- שיעור הנשים שחברות ביותר מדירקטוריון אחד עומד השנה על 16% זוהי עלייה בהשוואה ל-2012 (11%), אולם שיעור דומה כבר נמצא ב-2011 (17%).
- ככלל תחום העיסוק העיקרי של חברי דירקטוריון הינו כספים, נתון זה בולט גם על פי שיעור חברי הדירקטוריון שיש להם מומחיות פיננסית (69% מחברי הדירקטוריון בעלי מומחיות פיננסית).
- ל-70% מהגברים חברי דירקטוריון יש מומחיות פיננסית, בעוד שבקרב נשים חברות דירקטוריון ל-63% יש מומחיות פיננסית.
- בקרב נשים המכהנות בדירקטוריון נמצאה ייצוגיות מעט גבוהה יותר בהשוואה לגברים לתחומי העיסוק משפטים, שיווק ואסטרטגיה.
- בבחינת השתתפות בוועדות הדירקטוריון השונות, נמצא שהמשתתפים בכל אחת מהוועדות (ביקורת, מאזן, תגמול) הינן בעיקר דירקטורים גברים: כ-75% מהמשתתפים.

5.2 חברות ביותר - השוואה מגדרית מדירקטוריון אחד

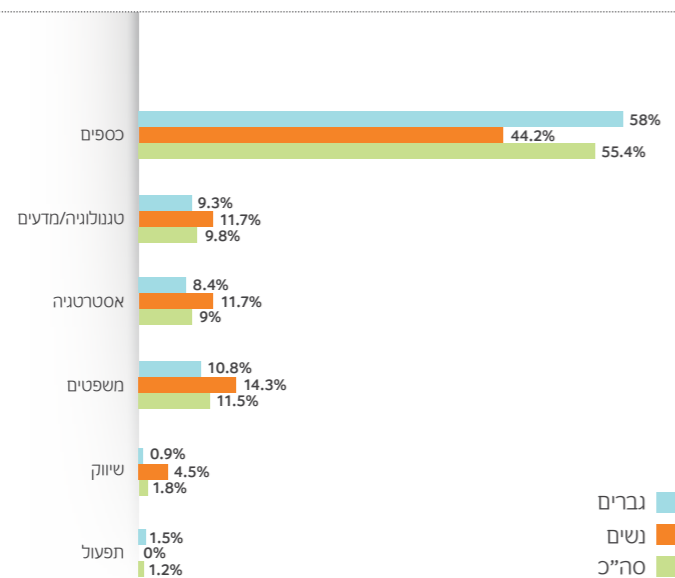
87% מהדירקטורים חברים בדירקטוריון אחד בלבד, עלייה קלה בהשוואה ל-2012 (83%) ו-2011 (85%). 13% מהגברים חברים ביותר מדירקטוריון אחד בהשוואה ל-16% מהנשים. שיעור הנשים החברות ביותר מדירקטוריון אחד עלה בהשוואה ל-2012 (11%) והתייצב על שיעור הדומה לזה שנמדד ב-2011 (17%).



גרף 16: השוואה מגדרית - חברות ביותר מדירקטוריון אחד

5.3 תחום עיסוק הדירקטורים - השוואה מגדרית⁴⁷

תפקידי הדירקטוריון מאוישים בעיקר ע"י דירקטורים מתחום הכספי. מתוך כלל הדירקטורים 55.4% מהם מגיעים מתחום זה. 58% מהגברים הינם בעלי רקע בתחום הכספי לעומת 44% מהנשים. כמו כן, נמצא כי נשים המכהנות בדירקטוריונים הינן בשיעורים גבוהים יותר בעלות רקע שאינו מתחום הכספים (טכנולוגי, משפטי, אסטרטגי ושיווקי) בהשוואה לגברים.



גרף 17: השוואה מגדרית - תחום עיסוק הדירקטורים

47. הנתונים מבוססים על 410 חברי דירקטוריון שיעיסוקם הוגדר במהלך הסקר. יש לציין שאלו מהווים 50% מכלל חברי הדירקטוריון עליהם דווח בשאלון.

46. נתונים אלו מבוססים על נתונים שנאספו במפקד קטליסט 2013 וכוללים מידע על 777 חברי דירקטוריון המכהנים ב-2013. נתוני שנת הצטרפות לדירקטוריון נאספו לראשונה ב-2012 כחלק מתהליך האימות. סה"כ נאספו נתונים על 836 חברי דירקטוריון המכהנים ב-2012.



לנשים. מבנה הפעולה של הוועדות מאפשר זירה מצומצמת יותר ועם זאת מגוונת מבחינת מספר המשתתפים שבה. כפי שהצגנו קודם לכן, ישנה חשיבות למבנה ואופן הארגון העבודה בחברה⁵⁴, ועל כן בחינת המבנים המתקיימים בתוך הדירקטוריון יכולה להוות גם היא כלי לצמצום הפערים וחיוזוק מעמדן של הנשים החברות בתוך הדירקטוריון. מסגרת הפעולה של הוועדה מאפשרת לדירקטורים להוביל תהליכים ולקבל החלטות מרכזיות עבור ארגון ולכן ניתן לשער כי עלייה בהשתתפות נשים בוועדות עשויה לתרום לחיוזוק מעמדן כשותפות מובילות ובעלות ערך בדירקטוריון.

לסיכום, במחקר זה ביקשנו להביא ניתוח של דירקטוריונים וחבריהם בהתבסס על המתודולוגיה הכמותית של מחקרי קטליסט. מחקר זה עשוי להוות קרקע למחקר המשך אשר יבחן מאפייני דירקטורים שלא הובאו במחקר זה כגון השכלה, אתניות, גיל וסטטוס משפחתי לצד בחינת התרבות הארגונית בחברות שנסקרו הנוגעת לאימוץ מגמות איזון עבודה-משפחה וכי נמצאו כמשיעים ומעצבים את האיזון המגדרי בחברות.

הממצאים במחקר מעידים כי נשים עדיין מהוות נציגות בודדות בקרב קבוצה רחבה של גברים דירקטורים וכי אלו אשר הצליחו לשבור את "תקרת הזכוכית" עדיין מעטות בתוך ההמון הגברי. בניגוד למגמות המוטמעות בצורות שונות במדינות אחרות, החקיקה בישראל איננה פועלת בצורה נרחבת כדי לעודד ארגונים להרחיב את הייצוג הנשי בקרב הדירקטוריונים שלהם.

ברחבי העולם ניתן למצוא פתרונות שונים במישור הלגאלי והרגולטורי המעצימים את האחריות המדינית על שינוי המאזן המגדרי בדומה לתהליכים דומים המתרחשים בחברות הממשלתיות בישראל, ועל אף שאין זהו פתרון מושלם דיו, עשויה מגמה זאת להוות תחילתו של שינוי והעלאת הנשוא על סדר היום.

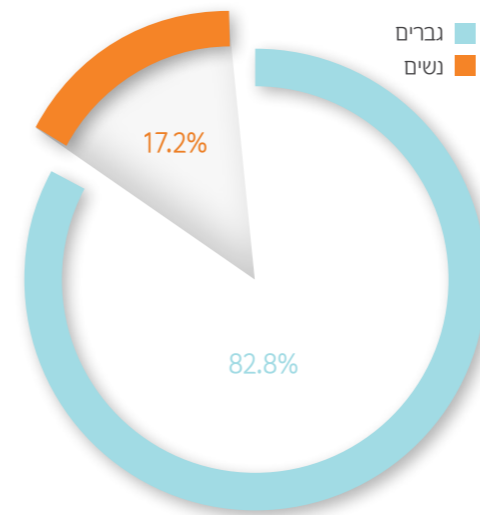
לצד אסטרטגיות פעולה אינדיבידואליות של נשים כדוגמת חברות במספר דירקטוריונים, הצגנו שני ממדים עיקריים לשינוי - שינוי פנים ארגוני של נהלים ומבנים ופתרונות תחיקתיים כדוגמת קביעת מכסות אחוזי ייצוג נשים בדירקטוריונים. בשני ממדים אלו, ניתן הדגש בצורך להעביר את השיח מהתמודדות אינדיבידואלית של נשים אל מעורבות, אחריות ואכיפה של מנגנונים פנים ארגוניים ומדינתיים ככלי מחייב לשינוי.

נמצאו בשיעורים גבוהים יותר מאשר הגברים (13%). עם זאת ראוי לסייג ולומר כי מגמה זו עשויה לשמר את מספרן הנמוך של הנשים בכלל הדירקטוריונים גם בהמשך שכן זו תשאיר את החברות בדירקטוריון בידי קבוצה מצומצמת של נשים⁵² ולא תתרום בהכרח להרחבת ההשתתפות של נשים, אך הינה בעלת חשיבות בהעלאת הנשוא לסדר היום הציבורי.

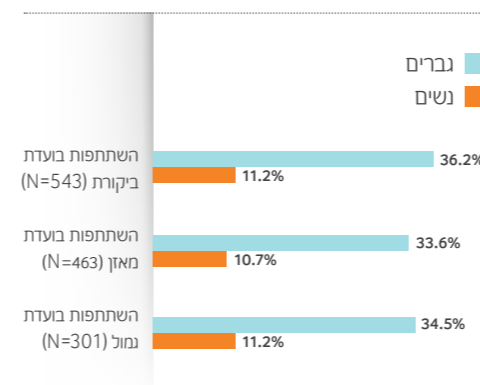
מניתוח תחומי המומחיות מהם מגיעים חברי הדירקטוריון, ניכר כי תפקידי הדירקטוריון מאוישים בעיקר על ידי דירקטורים מתחום הכספים (55.4% מכלל הדירקטורים) וכי נשים מגיעות מרקע שאינו מתחום הכספים באחוזים גבוהים יותר בהשוואה לגברים. בהמשך לכך ניתן לראות את הפער המשמעותי בחלוקה הנוגעת למומחיות פיננסית בקרב חברי הדירקטוריון - מתוך המומחים הפיננסיים גברים מהווים 83% לעומת 17% בקרב הנשים. פער זה מקבל חשיבות כפולה שכן מומחיות פיננסית שקולה לתגמולים כספיים לחברי הדירקטוריון. מתוך חוק שכר שווה ולעובדת והחקיקה הנוגעת לדירקטורים, משכורת הדירקטורים נקבעה כשווה לכלל הדירקטורים ללא הבחנה מגדרית, אך חוק זה אינו מתייחס לתגמולים והוצאות נלוות המהווים חלק משמעותי מהשכר. כך, ההבדל בין חברי דירקטוריון בעל מומחיות פיננסית לחברי דירקטוריון מן המניין עשוי להגיע לפער של עד עשרות אחוזים במשכורתיהם⁵³.

בארגונים השואפים להעצים את השוויון המגדרי ישנה חשיבות גם לאיזון תחומי המומחיות. ארגון שכזה ינקוט בניסיון יזום של נשים בעלות הכשרה פיננסית. כפי שניתן לראות נשים הממונות כדירקטוריות חיצוניות הינן בשיעורים גבוהים בעלות הכשרה פיננסית (80%). לעומת הפער בתחום הפיננסי, בניתוח שאר התחומים מהם מגיעים דירקטורים ניתן לזהות אחוזים גבוהים יותר בקרב הנשים. בעידן בו דרישות התפקיד משתנות ומתרחבות בהתאם לשינויים בתעשייה ובתפיסות הניהוליות, ראוי לתת דגש לשילוב של תחומי מומחיות מגוונים בקרב הדירקטוריון כפי שעשויות דירקטוריות להביא עמן לצוות המקצועי.

אופן ארגון העבודה בתוך הדירקטוריון מבוסס כאמור על וועדות הפועלות כצוותי עבודה ועל כן בחרנו למקד את מבטנו לבחינת החלוקה המגדרית בתוכן. הממצאים שהתקבלו מעידים כי מתוך הוועדות שנבחנו במחקר ניתן לזהות פער של כ- 20% בכל הוועדות בין גברים



גרף 18: השוואה מגדרית - מומחיות פיננסית



גרף 19: השוואה מגדרית - השתתפות בוועדות

5.4 מומחיות פיננסית - דירקטוריונים⁴⁸

69% מחברי הדירקטוריון הנם בעלי מומחיות פיננסית. מתוכם, שיעור הדירקטורים הגברים שהנם בעלי מומחיות פיננסית עומד על 83%, בעוד ששיעור הנשים בעלות מומחיות פיננסית עומד על 17% בלבד. בקרב נשים דח"ציות, 80% מהן בעלות מומחיות פיננסית. בקרב גברים דח"צים - 83% בעלי מומחיות פיננסית.

5.5 השתתפות בוועדות - דירקטוריונים⁴⁹

47% מחברי הדירקטוריון לוקחים חלק בוועדת ביקורת⁵⁰, 44% מחברי הדירקטוריון לוקחים חלק בוועדת מאזן ו-46% לוקחים חלק בוועדת תגמול. בכל הוועדות נשמר פער של כ- 20% בין שיעור הגברים לשיעור הנשים הלוקחות חלק בוועדה, לטובת הגברים. בתוך כל ועדה כרבע מהמשתתפים הן נשים, ללא הבדלים משמעותיים בין הוועדות השונות.

6. דיון, סיכום והמלצות להמשך

שכאלה קשה להעריך את ההשפעה, אם בכלל, על כלל החברה בה אלו מכהנות.

העלייה בהשתתפותן של נשים ביותר מדירקטוריון אחד מהווה דרך לצבירת ידע ומשאבים⁵¹, וליצירת קשרים בלתי פורמליים והפיכתן של הנשים לחברות יקרות ערך בדירקטוריונים. במחקר זה, נמצאה עלייה באחוז הנשים החברות ביותר מדירקטוריון אחד (16%) ואלו

בעשורים האחרונים חלה עלייה בהשתתפותן של נשים בכוח העבודה ועמה עלייה באחוזי ההשתתפות של נשים בעמדות הבכירות במשק. כפי שהצגנו בחלקו הראשון של מחקר זה שיעור ייצוג הנשים בכלל החברות הנכללות במדד 100 עומד על 89%, אך פיחוק נתון זה מעיד על המשך ייצוג המזערי של נשים בתוך הדירקטוריון שכן ב-20 חברות בלבד מתוך 89, מכהנות שתי דירקטוריות ומעלה ולכן בשיעורים נמוכים

48. הנתונים מבוססים על 590 חברי דירקטוריון עליהם נאסף מידע במהלך הסקר. יש לציין שאלו מהווים 72% מכלל חברי הדירקטוריון עליהם דווח בשאלון.
49. הנתונים מבוססים על נתוני חברות בוועדות. סה"כ נאסף מידע על 75 חברות בוועדת ביקורת (543 חברי דירקטוריון), 59 חברות בנוגע לוועדת מאזן (463 חברי דירקטוריון) ו-42 חברות בנוגע לוועדת תגמול (301 חברי דירקטוריון).
50. הוועדה היחידה שקיימת חובה למנותה.
51. Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. American Journal of Sociology. 349-399
52. ביקורת מסוג זה הושמעה במדינת בהן הונהגה שיטת המכסות הנוגעות לנשים.

53. בחברות בהן מחזור הכספים השנתי הוא מעל 100,000,000 ש"ח.
54. Kalev, A. (2009). Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work. American Journal of Sociology, 114(6), 1591-1643.





