



קבוצת שטראוס ושדולת הנשים בישראל
 גאות להציג:
 דו"ח המפקד הישראלי החמישי לשנת 2014
 ייצוג נשים בחברות מדד ת"א-100

מפקד קטליסט בישראל
**נשים
 מובילות
 בעסקים**
 יוני 2015

5
 דו"ח השוואתי חמש-שנתי
 כולל
 מדריך מעשי להשגת
 איזון מגדרי בארגון



שונות זו הזדמנות

תוכן עניינים

4	פתח דבר
5	תקציר מנהלים / מנהלות
6	חלק א' דו"ח מפקד קטליסט הישראלי החמישי 2014
7	ממצאים עיקריים - מפקד קטליסט 2014 לייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100
9	הקדמה
9	רקע, מטרות ושיטת מחקר
10	פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים:
10	נשים המכהנות בדירקטוריונים
10	תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים
11	חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון
12	נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף
13	השוואה בינלאומית - נשים בדירקטוריונים
13	סיכום - נשים בדירקטוריונים
14	פירוט ממצאים - נשים בהנהלות:
14	נשים המכהנות בהנהלות
14	תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים בישראל
14	חברות לפי מספר נשים בהנהלה בכירה
15	נשים בתפקידי הנהלה בכירה - לפי ענף
16	תחום עיסוק בהנהלות חברות - השוואה מגדרית
17	סיכום ממצאים - בהשוואה חמש שנתית:
17	פירמידת המפקד לייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100 לאורך זמן
18	שינויים בשיעור החברות בהן יש לפחות 25% ומעלה נשים בתפקידי הנהלה או/ו דירקטוריון
18	השוואה מגדרית - חברות בתפקידי הנהלה ודירקטוריון
19	חברות לפי מספר נשים בהנהלה ובדירקטוריון
19	שיעור דירקטורים חיצוניים
20	נשים בתפקידי הנהלה בכירה לפי תחום ההתמחות - לאורך זמן
21	חלק ב' ניתוח דרכי פעולה של חברות המציגות שיעורי נשים גבוהים בדרגי הניהול הבכירים
22	המטרה: איתור גורמים המאפשרים השגת איזון מגדרי
22	שיטה: ראיונות עם ארגונים
22	ממצאי ראיונות
24	חלק ג' המדריך להשגת איזון מגדרי
30	גזור ושומר - ארגז כלים להשגת איזון מגדרי

כתיבה ועריכת הדו"ח בוצע ע"י:
ד"ר גלית דשא, לשעבר מנכ"לית שדולת הנשים בישראל,
ובשיתוף ד"ר מיכל סלע, מנכ"לית שדולת הנשים בישראל,
גבי לליב אגוזי, רכזת ידע ומחקר בשדולת הנשים בישראל
ודניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות תאגידית ותקשורת
פנים ארגונית גלובלית בקבוצת שטראוס.

דו"ח מפקד קטליסט בישראל 2014 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.



פתח דבר

קבוצת שטראוס גאה להניח בפניכם ובפניכם את דו"ח מפקד קטליסט לשנת 2014, בתקווה שיהיה עוד צעד בדרך לנידול שיעור הנשים בדרגי הניהול הבכירים ובדירקטוריונים בישראל.

עברו חמש שנים מאז השקנו לראשונה בארץ את מיזם קטליסט העולמי, יחד עם שדולת הנשים בישראל, שותפתנו לחזון ולדרך. חמש שנים הן אמנם פרק זמן קצר מידי לשינוי של תפיסות מושרשות ולשינויים ארגוניים עמוקים, אבל זהו פרק זמן שמאפשר כבר מבט רטרוספקטיבי והשוואה. לכן, הקדשנו חלק מהדו"ח לבחינת ההתקדמות לאורך ציר הזמן בממדים השונים של השתתפות נשים בהובלת הארגונים.

אני רואה בדו"ח זה, החמישי במספר שנכתב בישראל, הישג מיוחד: ההתמדה והנחישות שבה אנחנו ממשיכים בפריקט, למרות שהוא אינו מציג שינויים דרמטיים באיזון המגדרי, מסמלת את המחויבות שלנו לנושא ואת ההבנה ששוויון נשים, או למצער קידום, הינו תהליך עמוק וממושך. חשוב לי לציין שההתקדמות האיטית אינה ייחודית לנו בישראל. מפקדי קטליסט הנערכים במקביל ברחבי העולם מצביעים על כך שבעולם כולו ההתקדמות היא איטית מהמקווה.

יחד עם זאת, נראה שהמפקד, אשר מודד את ייצוג הנשים ומנגיש את המציאות בנתונים בדוקים וחד-משמעיים לצמרת המגזר העסקי, ממשיך להיות אחד האמצעים המדרבנים והמעשיים ביותר לקידום הנושא.

כדי להגביר את השפעתו, בעיקר על רקע הנתונים על ההתקדמות האיטית שהצטברו בידינו, החלטנו לנקוט בדו"ח הנוכחי גישה מעשית יותר מבעבר, ולהביא בפני הקוראים, בנוסף לדיווח עדכני ולניתוח הנתונים, גם "ארגו כלים" המסתמך על ניסיון של החברות המובילות באיזון מגדרי.

לשם כך ערכנו סדרת ראיונות עומק בקרב חברות ציבוריות גדולות, הנכללות במדד ת"א-100, שבהן השתתפות נשים בדרגים הבכירים ובדירקטוריונים הוא מהגבוהים בישראל. את התובנות הפכנו לסדרת עצות מעשיות לקידום נשים בארגונים.

אני רוצה להודות לכל מי ששיתפו אותנו בניסיונם ובתובנותיהם לטובת כל מי ששואף לחולל שינוי ולקדם שוויון מגדרי. אין ספק שהדרך שלפנינו עוד רבה, אולם עם הזמן יותר ויותר גורמים בישראל מצטרפים ומטים שכם למשימה, מתוך הכרה בחשיבותה ובתועלתיה ומתוך אמונה משותפת שהשינוי במקומן של נשים בחברה הישראלית, בכלכלה, בעסקים ובהנהגה - גם אם יתמהמה, בוא יבוא.

הדרך לעשות שינוי היא לעשות. קרוב לוודאי שכל אחד ואחת מקוראי דוח זה יכולים לקדם את הנושא במעט בחלקתו ואפילו בבחירות האישיות שהוא או היא עושים. ככל שיצטרפו למעגל יותר אנשים שיפעלו לקידום הנושא, להסרתם של חסמים ולמתן הזדמנות שווה לנשים, כך נוכל להרוויח את מקסימום הפוטנציאל של ההון האנושי והנשי בחברה ובכלכלה שלנו.

עפרה שטראוס, 
יו"ר קבוצת שטראוס



שדולת הנשים בישראל
لجبة النساء في إسرائيل
The Israel Women's Network

תקציר מנהלים/מנהלות

דו"ח קטליסט החמישי, המוצג כאן, מסכם את נתוני המפקד על שיעורי נשים בתפקידי ניהול בכירים בחברות מדד ת"א 100 במבט השוואתי. חמש שנים הינן זמן קצר לשינוי חברתי כה עמוק, עם זאת ניתן לבחון את הניסיון שנצבר וללמוד ממנו להמשך. בדו"ח זה המסכם חמש שנים ניתן לראות כי כמעט לא חלו שינויים בשיעור הנשים בתפקידי ניהול ובדירקטוריונים בכלל החברות במדד ת"א 100. נראה כי בחברות בהן מוטמעים תהליכים לאיזון מגדרי שיעור ההשתתפות של נשים בתפקידי הניהול עולה, אך במרבית החברות לא ניכר שינוי והן רבות יותר.

חלקו הראשון של הדו"ח מהווה סיכום לתיאור מצב נשים בתפקידי ניהול בכירים בחברות מדד ת"א 100 בהשוואה חמש שנתית ובחלקו האחרון של הדו"ח בחרנו להתמקד בדרכי השינוי - בהטמעת תהליכים ארגוניים להגעה לאיזון מגדרי. הבאנו תובנות מתוך ניסיונם של ארגונים העוסקים בנושא שנים רבות כדי לתת כלים לארגונים הרוצים לקדם שוויון מגדרי.

ארבעה עקרונות המסייעים להשגת איזון מגדרי בתפקידי ניהול בכירים בארגונים עולים מראיונות העומק.

מטרה: קידום של נשים נובע מההבנה של תרומתן לגיוון נקודות המבט הארגוניות בכל דרגי הניהול. התייחסות הארגונים לקידום נשים הוצגה כתפיסת עולם מוטמעת של קידום על בסיס מקצועי כחלק מה-DNA הארגוני. מדיניות גיוון קיימת אמנם בארגונים לשילוב אוכלוסיות

הנמצאות בתת-ייצוג עם זאת, בארגונים הללו לא מתייחסים אל נשים כאל אוכלוסייה בתת-ייצוג והן אינן כלולות בתוך מדיניות הגיוון של הארגון. ארגונים, שעדיין לא הגיעו לאיזון הרצוי ומעוניינים ליצור שינוי בהנהלות צריכים לפעול באופן יזום ומקיף כדי לבנות תהליכים המסייעים להתקדמותן של נשים בארגון.

איזון בית-עבודה: קיימת מדיניות למטרת איזון בית-עבודה גם מתוך הכרה של הצורך בחיי פנאי. המטרה הינה איזון על מנת לאפשר לעובדים יכולת תפקוד גבוהה והאזנה לצרכיהם האישיים. הדיון לרוב אינו דיון בעל אופי מגדרי.

עידוד קידום פנימי: קידום פנימי מסייע לקידום של נשים על בסיס היכרות מוקדמת עם כישוריהן, לכן בחברות המקדמות מתוך הארגון נשים מקודמות יותר מאשר בחברות המביאות מנהלים מחוץ לארגון. עליה במספר הנשים המנהלות מהווה כלי לעידוד נשים נוספות להתקדם לתפקידי ניהול.

התמודדות עם חסמים: כאן מודגש הצורך בפעולות מכוונות להסרת חסמים המקשים על התקדמותן של נשים לתפקידי ניהול בכירים עיקרי המסקנות העולים מהראיונות ומניסיונם של ארגונים ברחבי העולם הינם כי על מנת לייצר איזון מגדרי ולמצב תהליכי קידום נשים, יש לבנות תוכנית פעולה מאורגנת, המותווית על ידי הנהלת הארגון ולהציב אתגרים ויעדים מדידים. ללא אילו- השינוי יהיה חלקי ואקלקטי ולא תמיד אפקטיבי.

שדולת הנשים בישראל

חלק א'

מפקד קטליסט הישראלי החמישי 2014



פירמידת המפקד¹. סטאטוס הנשים בכוח העבודה בישראל לשנת 2014, השוואה לשנת 2013

1. נתוני שיעור נשים בכוח העבודה לקוח מלוח 12.20 בשנתון הסטטיסטי לשנת 2014 בלמ"ס - מועסקים לפי מעמד בעבודה ומין. נתוני שיעור הנשים בתפקידים ניהוליים לקוח מלוח 12.18 בשנתון הסטטיסטי לשנת 2014 בלמ"ס - מועסקים ושכירים לפי משלח יד, קבוצת אוכלוסייה ומין.

מצאים עיקריים:

מפקד קטליסט 2014 לייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100

נתוני מפקד קטליסט לשנת 2014 מצביעים על עליה קלה בנוכחותן של הנשים בשדרות הניהול לאחר ירידה שנצפתה ב-2013. חלה עליה של 1% בשיעור הנשים בתפקידי ניהול במשק הישראלי (לפי נתוני למ"ס) נתון זה עדין נמוך ביחס לנתוני 2012 (34%). לא חל שינוי משמעותי באחוז הנשים בהנהלה הבכירה בין 2013 (19%) ל-2014 (19.7%).

אחוז המנכ"ליות עומד השנה על 6.0% ומשקף מגמת ירידה מ-2012 ועד היום (ב-2012 שיעור המנכ"ליות עמד על 7.9%, ב-2013 7.5%). מספר הנשים המכהנות בדירקטוריונים במגמת עליה מ-2012 ועומד עתה על 18.2% בהשוואה ל-17.2% ב-2013 ול-16.6% בשנת 2012.

מספר הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון עלה מעט ועומד השנה על 4%, מספר הנשים שכיהנו כיו"ר דירקטוריון בשנת 2013 עמד על 2% ואילו ב-2012 עמד על 3%.

פירמידת המפקד מציגה בפנינו את סיכום הנתונים לשנת 2014. נתוני חמש שנות עריכת המפקד בישראל מראים כי תמונת המצב בישראל לגבי מעמדן של נשים בתפקידי ניהול בכירים רחוקה מלהיות שוויונית או הוגנת. שיעור השתתפותן של נשים בכוח העבודה במשק נשאר יציב ומהווה 47% מכלל העובדים במשק. שיעור הנשים הולך ויורד ככל שעולים בדרגות הניהול בארגונים, נתון זה גם הוא אינו מראה מגמת שינוי משמעותית. ככלל נתוני מעמדן ונוכחותן של נשים בניהול בכיר במדד ת"א 100 לשנת 2014 מלמדים אותנו גם כי לא חלה עליה בשיעור הנשים בתפקידי ניהול בכירים לאורך חמש השנים האחרונות.

בחינה מדוקדקת של נתונים לאורך חמש שנות המפקד מצביעה על כך שייציבות זו נובעת משינויים קלים בלבד במספר המנהלות הבכירות, העדר עליה משמעותית במספר הנשים בניהול בכיר בחברות מדד ת"א 100 וירידה בכלל חברי ההנהלה והדירקטוריונים שהתבטאה בירידה במספר הגברים ללא עליה משמעותית במספר הנשים.

תמצית נתוני מפקד קטליסט 2014

נשים בדירקטוריונים של מדד ת"א 100

שיעור הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון עומד על 4%, עליה של 2% לאורך זמן (מ-3% ב-2012 ו-2% ב-2013).

שיעור הנשים אשר מכהנות כחברות דירקטוריון עומד על 18.2% ונמצא במגמת עליה לאורך זמן (מ-16.6% ב-2012 ו-17.2% ב-2013). עם זאת בשנה זו חלה ירידה באחוז הנשים מבין הדירקטורים החדשים. ב-2014 17.6% בלבד ממינויי הדירקטורים החדשים היו של דירקטוריות². עדיין היתה עליה באחוז הנשים בדירקטוריון משום שבשש החברות שיצאו ממדד ת"א 100 שיעור הדירקטוריות היה נמוך (13%) משיעור הדירקטוריות בחברות שנכנסו ב-2014 למדד ת"א 100 (16.5%).

שיעור החברות שבהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון עומד על 92%. שיעור זה מעט גבוה מ-2013 (89%), ודומה לממצאי 2012 (91%).

נמשכת מגמת העלייה בשיעור הנשים המכהנות כדירקטוריות ביותר מחברה אחת והוא עומד על 18% השנה בהשוואה ל-16% ב-2013 ו-11% ב-2012. בקרב הגברים הדירקטורים 14% מכהנים ביותר מחברה אחת.

ב-39% מהחברות יש יותר מאישה אחת בדירקטוריון. שיעור זה זהה ל-2013.

מספר החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה עלה ב-2014 ועומד על 26 חברות לעומת 22 ב-2013.

נשים בהנהלות של חברות מדד ת"א 100

שיעור הנשים המכהנות כמנכ"ליות עומד על 6.0% ומציג ירידה ב-1.5% לעומת 2013 אז עמד על 7.5%.

שיעור הנשים המכהנות בתפקידי ניהול בכירים עומד השנה על 19.7%, עליה של כ-0.4% משנת 2013.

ב-80.6% מהחברות יש לפחות אישה אחת בהנהלה בכירה. נתון זה מציג מגמת ירידה בשיעור החברות בהן נשים בהנהלה בכירה מאז 2012 (ב-2012 85% וב-2013 83%).

חלה ירידה בשיעור החברות בהן יש אישה אחת בהנהלה (מ-43% ב-2013 ל-37% ב-2014), מלווה בעלייה בשיעור החברות בהן שתי נשים בהנהלה (מ-17% ב-2013 ל-22% ב-2014).

נמצאה ירידה קלה במספר החברות בהן שיעור המנהלות הבכירות הוא 25% ומעלה מ-38 חברות ב-2013 ל-36 חברות השנה.

2. בשנת 2012 24.3% 24 מבין 99 הדירקטורים החדשים היו נשים ובשנת 2013 24.2% 18 מבין 74 הדירקטורים החדשים היו נשים

מפקד קטליסט הישראלי החמישי - נתוני מדד ת"א 100 לשנת 2014

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון

שם	אחוז נשים בדירקטוריון		
	2012	2013	2014
קבוצת עזריאלי בע"מ	33%	44%	44%
שטראוס גרופ בע"מ	36%	42%	42%
נצבא	20%	20%	▲ 40%
פרומולה מערכות (1985) בע"מ	20%	40%	40%
קרור	40%	40%	40%
מנורה מבטחים החזקות בע"מ	29%	33%	▲ 38%
פורטרום תעשיות בע"מ	29%	29%	▲ 38%
איידאו ADO	לא היו במדד ת"א 100	33%	33%
אלוני חץ נכסים והשקעות בע"מ	33%	33%	33%
נובה	14%	17%	▲ 33%
בנק הפועלים בע"מ	33%	33%	33%
אבונ'ן	33%	33%	▼ 29%
אי.די.איי IDI	לא היו במדד ת"א 100	11%	▲ 29%
מבני תעשייה	לא היו במדד ת"א 100	29%	29%
נורסטאר החזקות בע"מ	25%	29%	29%
הבנק הבינלאומי	29%	29%	29%
פריגו קומפני	20%	27%	27%
פריגו נטוורק	לא היו במדד ת"א 100	27%	27%
אלרוב ישראל	20%	25%	25%
אלרוב נדלן	25%	25%	25%
אשטרום קבוצה	לא היו במדד ת"א 100	25%	25%
ביג מרכזי קניות (2004) בע"מ	14%	29%	▼ 25%
וילאר אינטרנשיונאל בע"מ	לא היו במדד ת"א 100	25%	25%
פלוריסטם	25%	25%	25%
פלטאון תעשיות	33%	33%	▼ 25%
רציו יהש	14%	25%	25%
מליסרון	38%	25%	▼ 22%
חברה לנכסים ובנין	22%	25%	▼ 20%
נייר חדרה	22%	38%	▲ 100% ¹

▲ בשנת 2014 שיעור החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה עומד על 26 חברות, עלייה ביחס ל-2013 (22 חברות) ו-2012 (20 חברות) וזהו לנתוני 2011. נתון זה משתלב עם עלייה של 3% במספר החברות בהן מכהנות נשים בדירקטוריון. העלייה נובעת מכך שארבע משש החברות שנכנסו למדד ת"א 100 ב-2014 מכהנות בהן יותר מ-25% נשים שלוש חברות ירדו מ-25% ושלוש נוספות מהמדד עלו במספר חברות הדירקטוריון.

▲ מספר החברות בהן שיעור הנשים המכהנות בהנהלה בכירה הוא 25% ומעלה עומד על 36 חברות, נתון זה מצביע על ירידה ביחס ל-2013 (38 חברות) ועל מספר חברות דומה ביחס ל-2012 (35 חברות).

▲ נמצאה עלייה קלה במספר החברות בהן יש לפחות 40% נשים בהנהלה הבכירה מ-9 חברות בלבד ב-2013 ל-10 חברות השנה, יחד עם זאת נתון זה עדין נמוך בהשוואה ל-14 חברות ב-2012. נתונים אלה מצביעים על כך כי אין שינוי מהותי במספר הנשים בהנהלות בכירות.

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה

שם	אחוז נשים בהנהלה		
	2012	2013	2014
קומפיון	80%	83%	80%
בנק אגוד לישראל בע"מ	45%	45%	▲ 50%
אי.די.איי ADO	לא היו במדד ת"א 100	50%	50%
רציו יהש	67%	50%	50%
בנק מזרחי טפחות בע"מ	29%	33%	▲ 46%
שיכון ובינוי	56%	50%	▼ 44%
אי.די.איי IDI	לא היו במדד ת"א 100	42%	40%
אסם השקעות בע"מ	8%	29%	▲ 40%
מבטח שמיר	40%	40%	40%
פוקס	לא היו במדד ת"א 100	36%	▲ 40%
מטריקס אי.טי. בע"מ	38%	36%	37%
אורמת	15%	23%	▲ 33%
דיסקונט	15%	27%	▲ 33%
בנק לאומי לישראל בע"מ	26%	29%	▲ 33%
חברה לנכסים ובנין	29%	17%	▲ 33%
לייברסון	20%	25%	▲ 33%
הבנק הבינלאומי	50%	40%	▼ 33%
קרור	33%	33%	33%
ריט 1	33%	25%	▲ 33%
רמי לוי שיווק השיקמה 2006 בע"מ	29%	25%	▲ 33%
מבני תעשייה	לא היו במדד ת"א 100	31%	31%
וילאר אינטרנשיונאל בע"מ	לא היו במדד ת"א 100	29%	29%
רבע כחול נדל"ן	33%	29%	29%
כלל עסקי ביטוח	22%	28%	28%
מגדל אחזקות ביטוח ופיננסים בע"מ	27%	30%	▼ 27%
בינלאומי	15%	15%	▲ 25%
בראק אן וי	25%	25%	25%
גזית גלוב	17%	10%	▲ 25%
קבוצת דלק בע"מ	23%	25%	25%
דלתא	18%	9%	▲ 25%
הראל השקעות	0%	0%	▲ 25%
חנל יהש	לא היו במדד ת"א 100	25%	25%
טואר סמיקונדקטור בע"מ	18%	25%	25%
נורסטאר החזקות בע"מ	50%	25%	25%
פלטאון תעשיות	50%	25%	25%
פריגו נטוורק	לא היו במדד ת"א 100	25%	25%
קמהדע	55%	55%	לא במדד ת"א 100
אפריקה ישראל	40%	40%	▼ 14%
כור	לא היו במדד ת"א 100	33%	33%
אלקטרה צריכה	18%	33%	לא במדד ת"א 100
סלקום	38%	25%	▼ 23%
בזן	18%	25%	▼ 23%

הקדמה

זו השנה החמישית שמפורסם דו"ח קטליסט המתאר את מצב האיזון המגדרי ב-100 החברות המובילות בבורסת תל-אביב. בדוחות הקודמים תואר המצב וניתנו הסברים לסיבות לחוסר נשים בהנהלות ובדירקטוריונים וחשיבות שילובן של נשים במוקדי החלטות אלה. חשיבות שילובן של נשים כנכס חשוב לארגונים וחשיבות שילובן של נשים לקידום שיוויון בין המינים. במהלך העשור האחרון הצטבר גוף ידע מחקר מקיף בארץ ובעולם, שהראה כי נוכחות נשים בהנהלה ובדירקטוריונים של חברות ציבוריות מקנה לחברות יתרון תחרותי על פני חברות אחרות. היתרון התבטא בתהליכי קבלת החלטות בהנהלה, ביצירתיות, ביציבות³ בתקופות משבר ובחינת נתונים מנקודות מבט מגוונות⁴ והביא לביצועים טובים יותר. המחקרים מראים עוד כי נוכחות נשים אינה מספקת אלא נחוצה קבוצה משמעותית של שלוש נשים ומעלה כדי להביא את היתרון שבגיוון לידי ביטוי ממשי⁵. עם זאת תהליך השינוי איטי ותוצאותיו נראות מפרספקטיבה רחבה, אך לא תמיד מנקודת מבטם של הארגונים הפועלים לשינוי.

במטרה ליצור שינוי ממשי באיזון המגדרי בהנהלות בכירות ובדירקטוריונים ולסייע לארגונים הרוצים להטמיע תהליכי איזון מגדרי פנינו לארגונים הפועלים לאורך שנים להשגת איזון מגדרי ללמוד מהם על התהליך, מהם הקשיים איתם הם מתמודדים ומהם ההישגים שלהם בתחום. בנוסף אספנו מארגונים בעולם ומדוחות מהאקדמיה ושל חברות מחקר מסגרת עבודה להטמעת גיוון מגדרי בארגון. אלה יוצגו במחקר המלווה בחלקו האחרון של הדוח.

3. McKinsey (2010) Women Matter 2010 report Women at the top of corporation: Making it Happen

4. דוח קרדיט סוויס גיוון מגדרי בדירקטוריונים www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf Harel, G., Tzafir, S., & Baruch, Y. (2003). Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. International Journal of Human Resource Management, 14(2), 247-263

5. Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. Journal of Business Ethics, 102(2), 299-317

Konrad, A.M., Kramer, V.W. (2006) How Many Women Do Boards Need? Harvard Business Review www.hbr.org/2006/12/how-many-women-do-boards-need

רקע, מטרת ושיטת המחקר

זו השנה החמישית ששדולת הנשים בשיתוף עם קבוצת שטראוס וביזמת יו"ר הקבוצה, עופרה שטראוס, חוברות יחד למחקר בשיתוף ארגון Catalyst האמריקאי שמטרתו לבחון את רמת הייצוג של נשים בדירקטוריונים 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 מספר הנשים בתפקידים מובילים בדירקטוריונים 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 הדירקטוריון וחברי ההנהלה של 100 החברות הישראליות מתוך אתר הבורסה לניירות ערך. השנה נוספו למדד שש חברות ו-11 שש חברות ירדו ממדד ת"א 100 לעומת שנת 2013. בשלב השני ביצע מכון המחקר פאנלס אימות של הנתונים. תהליך האימות כלל בדיקה מול מקורות רשמיים - משפטיים (המגנ"א) נכון ל-26.12.14, ואישור לגביהם מהחברות עצמן. שיעור האימות עומד על 91%.

הדוח כולל השוואה של המדד לשנים קודמות (2010-2013) ההשוואה בוצעה על בסיס נתוני מפקד קטליסט כפי שנאספו לאורך חמש שנות ביצוע המפקד. איסוף הנתונים והמחקר נעשה בשנים 2010 ו-2011 ע"י מכון גאוקטוגרפיה ובשנים 2012 ועד 2014 ע"י מכון המחקר פאנלס. לאור כך, שנערכו שינויים בנתונים הנאספים במסגרת המפקד במעבר בין מכוני המחקר, חלק מהנתונים מוצג על בסיס השוואתי של 3 שנים.

הדוח כולל גם השוואה למדינות אחרות בהתאם למדדים שפורסמו ונמדדו במדינות נוספות בהתאם למדד שפותח על ידי חברת קטליסט.

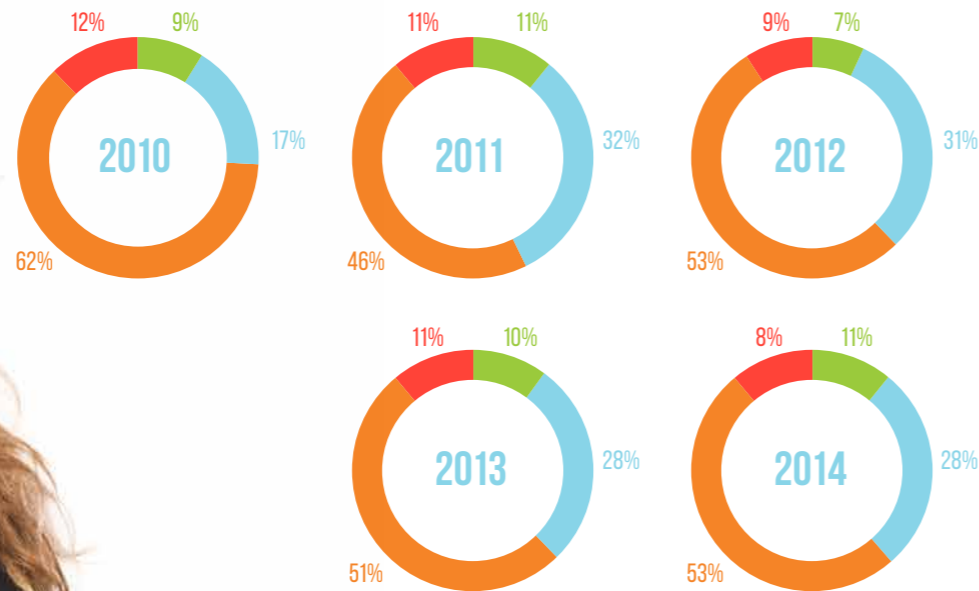
חשוב לציין כי בשנת 2014, Catalyst שינה את המתודולוגיה במפקד לפיה נאספים נתונים רק על ייצוגן של נשים בדירקטוריונים על פני 20 מדינות, בחברות המיוצגות במדדי הבורסה. כתוצאה מכך, נתונים על ייצוגן של נשים כמנהלות בכירות אינם זמינים השנה.



גודל המפקד

סעיף	2014	2013	2012
מנהלים בכירים	888	914	974
מתוכם גם בהנהלה וגם בדירקטוריון	38	40	35
נשים דירקטוריות	147	142	139
נשים מנהלות בכירות	175	173	194

סעיף	2014	2013	2012
מספר החברות במדד ת"א 100	100	100	100
יו"ר דירקטוריון	101	98	95
דירקטורים	808	824	836
מנכ"לים	100	106*	101



אחוז חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

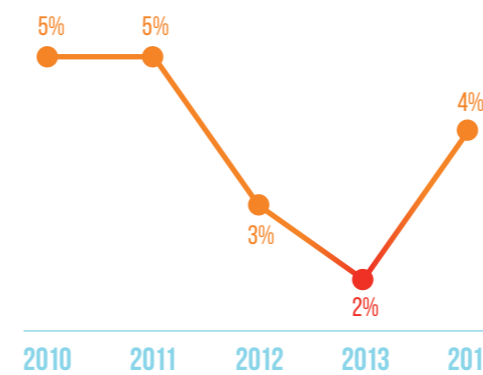
ב-92% מהחברות במדד ת"א 100, יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון. זוהי עליה משנת 2013 אז נמדדו 89% מהחברות בהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון.

- עליה של 3% משנת 2013 בשיעור החברות בהם יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון.
- השנה חלה עלייה של 1% בשיעור החברות בהן מכהנות 3 נשים או יותר בדירקטוריון, ועליה של 2% בשיעור החברות בהן מכהנת אישה אחת בדירקטוריון, בהשוואה ל-2013.
- ב-30 מתוך 53 החברות בהן מכהנת רק אישה אחת בדירקטוריון, הדירקטורית היחידה היא חיצונית.
- במוצע, חברים בכל דירקטוריון 8.1 דירקטורים מתוכם 1.5 נשים (ללא שינוי משמעותי בהשוואה ל-2013).

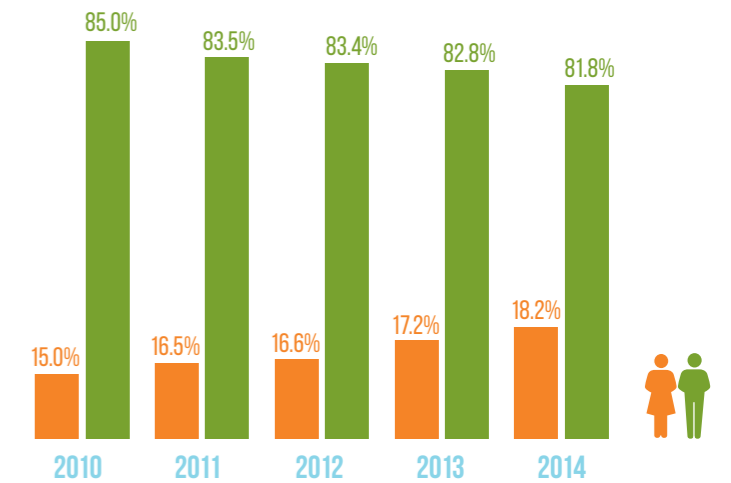
אף כי ניתן לראות עליה מתונה הדרגתית במספר הדירקטוריות בהן מכהנות נשים, חשוב לציין כי 56.6% מהדירקטוריות בהם מכהנת אישה אחת בלבד היא בתפקיד דירקטורית חיצונית- על פי המינימום המתחייב בחוק⁸.

8. סעיף 239 (ד) לחוק החברות, התשנ"ט - 1999 (תיקון 16 ממאי 2011) קובע כי בחברה שבעת מינוי דירקטור חיצוני כל הדירקטורים בה הם גברים - ימונה דירקטור חיצוני מהמין השני.

פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים



נשים יו"ר דירקטוריונים במדד ת"א 100 - לפי מגדר



דירקטורים במדד ת"א 100 - לפי מגדר

תפקידי יו"ר דירקטוריון המאושים על ידי נשים

ב-4% מהחברות מכהנות נשים בתפקיד יו"ר דירקטוריון, כלומר ב-94 חברות מתוך 98⁷, יו"ר הדירקטוריון הוא גבר.

זוהי השנה הראשונה מאז 2011 בה מסתמנת עליה קלה בשיעור הנשים המכהנות בתפקיד זה. השינויים הם מזעריים ולא מראים על מגמת שינוי.

נשים המכהנות בדירקטוריונים

18.2% מתפקידי הדירקטורים, ב-100 החברות של מדד ת"א 100, מאושים על ידי נשים [147 מושבים מתוך 808]. זאת בהשוואה לשנה שעברה בה כיהנו 17.2% נשים בתפקידי דירקטוריות [142 מושבים מתוך 824].

קיימת מגמת ירידה בשלוש השנים האחרונות בסך תפקידי הדירקטורים נשים וגברים במדד ת"א 100, אך יחד עם זאת, החלק היחסי של הנשים בתפקיד זה במגמת עליה מ-2012 ועד 2014. סה"כ השנה נמצאה ירידה של 16 מושבי דירקטורים לצד עלייה של 5 מושבים המאושים על ידי נשים.

נמצא שיעור גבוה של נשים המכהנות כדירקטורית חיצונית (דח"צ) בהשוואה לשיעור הגברים- 47% מהנשים שמכהנות כדירקטור הינן בתפקיד דח"צ בהשוואה ל-31% מהגברים. נתונים אלו מצביעים על עליה משמעותית בשיעור הדירקטורים החיצוניים בחברות. כמו-כן גדל הפער בהשוואה ל-2013 בין גברים ונשים המשמשים כדירקטורים חיצוניים. ב-2013 35% מהנשים ששימשו כדירקטוריות כהנו בתפקיד דח"צ לעומת 21% מהגברים.

6. ריבוי מנכ"לים נובע מניהול משותף על ידי שני מנכ"לים או מהחלפת מנכ"ל במהלך השנה.

7. מתוך 100 חברות במדד ת"א 100, נלקחו בחשבון לחישוב רק 98 חברות מכיוון שבחברות אבנר יש ופורמולה מערכות לא מכהן יו"ר דירקטוריון לכן חברות אלו לא נכללו במניין החברות לצורך בחינת שיעור הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון. בנוגע לחברות שופרסל, אי.די.בי פיתוח ודיסקונט השקעות בהם מכהנים שני יו"ר, כיו"ר משותף, חושבו האחוזים כתברה אחת (שני היו"ר המכהנים בכל אחת מהחברות הללו הינם גברים).

סיכום - נשים בדירקטוריונים

בחנית שיעור הנשים בדירקטוריונים לאורך חמש השנים האחרונות מראה כי חל שינוי קל לטובה באחוז הנשים המכהנות בתפקידי דירקטור, עם זאת, שיעור המינויים החדשים, נמוך מהשיעור הנוכחי ומראה על מגמת ירידה לטובת הבאות. מכלול הנתונים מראה כי לא נוצר שינוי משמעותי. נראה כי הארגונים עושים מאמץ לעמוד בחוק המחייב מינוי נשים לדירקטוריון ונעזרים במינוי דירקטוריות חיצוניות, אך קיים חשש כי מינוי דירקטורית יחידה בדירקטוריון המאויש על ידי גברים יהווה בעיקר "עלה תאנה", יטיל עליה תפקיד מייצג מגדר ולכן מוטה ושהיא עלולה להישפט כמקבלת שיקולים שאינם מקצועיים גרידא. יותר מכך מינוי כזה לא צפוי לגרום לשינוי משמעותי בהתנהלות הארגון.

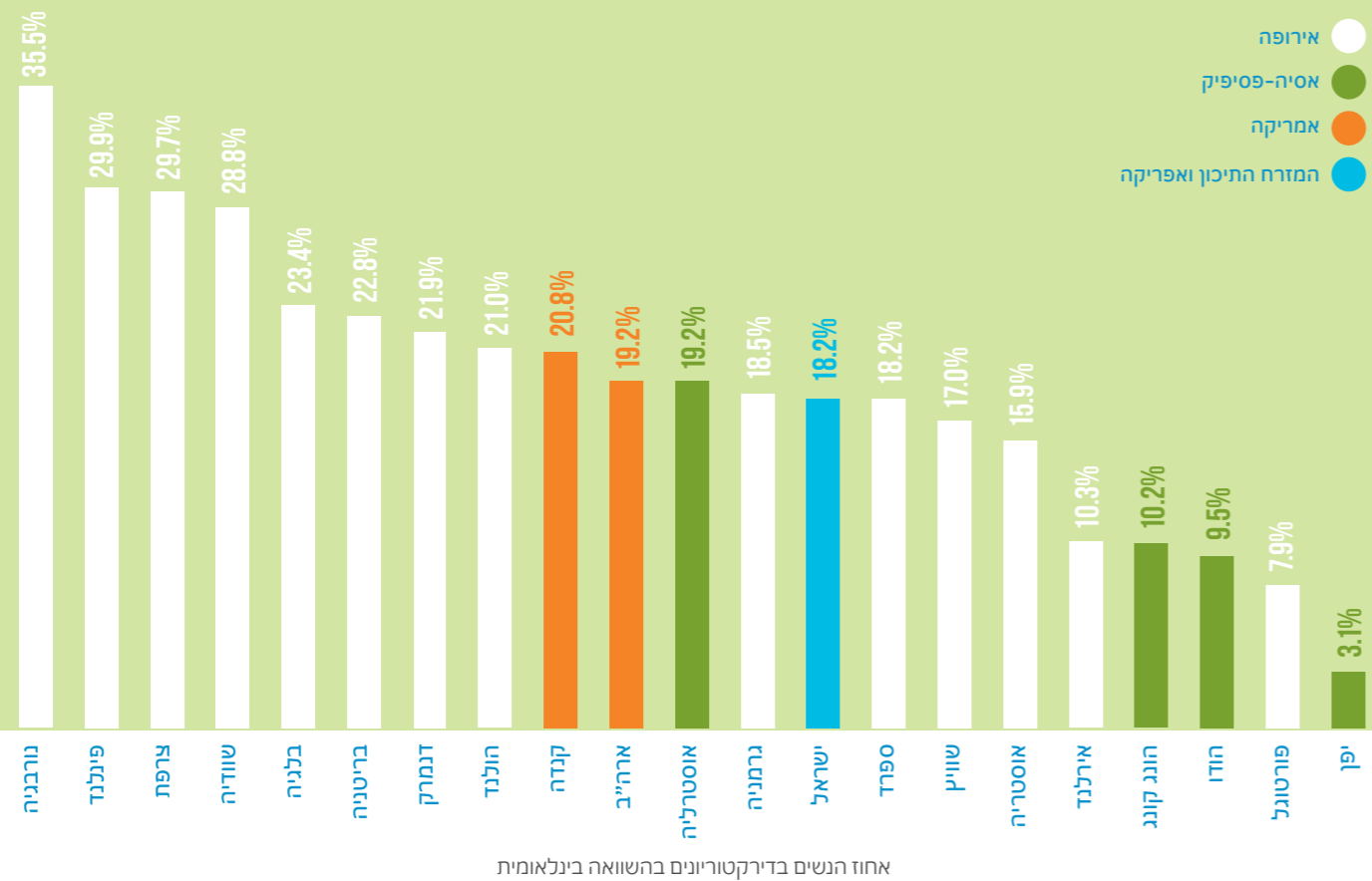
השוואה בינלאומית - נשים בדירקטוריונים

אחוז המושבים של נשים בדירקטוריונים בישראל עומד על 18.2% ונמצא במקום השלושה עשר.

המדינות בהן נמצא השיעור הגבוה ביותר של נשים חברות בדירקטוריונים הן נורווגיה, פינלנד, צרפת ושבדיה⁹. ישראל ממוקמת במקום ה-13 בין גרמניה לספרד.

ב-92% מהחברות במדד ת"א 100 יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון. לשם השוואה בארה"ב ב-96% מהחברות ב Fortune 500 יש חברת הנהלה אחת לפחות.

* הנתון של ישראל וארה"ב הינו עדכני לשנת 2014, לא מוצגים נתוני מדינות נוספות לאור כך שלא נבחנו נתונים אלו במדד קטליסט האחרון בבריטניה FTSE 100, דרום אפריקה JSE/OSE, אוסטרליה ASX 200, קנדה FP 500, ניו זילנד NZAX 100.



9. נורבגיה היא המדינה היחידה בה קיימת חקיקה המחייבת מכסות של 40% ייצוג נשים בדירקטוריונים של חברות ציבוריות החל משנת 2008. אי עמידה בתנאי החוק מעניקה סמכות חוקית להגיש בקשה לפירוק של החברה או בנסיבות מיוחדות לקנס את החברה עד עמידה במכסה הנדרשת. בשבדיה המלצות בקוד ממשל תאגדי משנת 2010 קובעות כי כאשר נקבע גודל והרכב הדירקטוריון על החברה לשאוף ליצירת שוויון בחלוקה המגדרית בין דירקטורים. המלצות בקוד ממשל תאגדי משנת 2007: חברות ציבוריות יציגו בדו"ח השנתי את הייצוג המגדרי של הוועד המנהל בנוסף ובנפרד מהייצוג המגדרי של הנהלת החברה. בפינלנד קיימת חקיקה הנוגעת רק לחברות ממשלתיות ומחייבת מכסות של 40% לנשים. המלצות מתוך קוד ממשל תאגדי משנת 2010: שני המגדרים צריכים להיות מיוצגים בדירקטוריון, חברות צריכות לפרסם את ההרכב של הוועד המנהל כולל פרטים ביוגרפיים על הדירקטורים. בצרפת 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 בדירקטוריון. 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 תאגדי 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. בבריטניה המלצות בקוד ממשל תאגדי 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 תאגדי משנת 2010: כאשר מאתרים מועמדים לדירקטוריון, המינויים יעשו על פי מידת התאמה וכשרון, קריטריונים אובייקטיביים תוך התחשבות בעקרונות הגיוון. השנה לא ניתן לבחון את השינוי במיקומה של ישראל ביחס למדינות אחרות לאורך זמן מכיוון שבמפקדים קודמים בישראל הממצאים השווו לאלו של Financial Post 500 - Fortune 500. בעוד שבמפקד זה נתוני קטליסט הבינלאומיים מבוססים על מדדים בורסאיים שונים כמו ה-S&P500 ו-FP500, המייצגים קבוצה שונה של חברות אשר לא ניתן להשוות לממצאי FP500 ו-F500 ההיסטוריים. שינויים אלו הביאו גם לכך שהשנה הנתונים מעודכנים רק בחלק מהמדינות, אלו מוצגות בגרף זה. Catalyst Census: Women Board Directors 2014

נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף

ניכרת מגמת עלייה משמעותית מ-2013 בשיעור הנשים חברות דירקטוריון בענף חשמל ואלקטרוניקה (מ-15% ל-19%), בענף הביטוח (מ-16% ל-20.5%), בענף הביומד (מ-16.5% ל-20.5%). בענף הביומד והביטוח העליה משקפת המשך מגמה שהחלה ב-2013.

באופן דומה ענף המזון מציג מגמת עליה בשיעור הנשים לאורך זמן (ב-2012 24.3%, ב-2013 26.3% והשנה 28.2%).

ירידות משמעותיות בשיעור הנשים נמצאו בענף עץ נייר ומוצרי (מ-22.2% ל-11.1%) ובענף השירותים (מ-12.5% ל-8.3%).

חשוב לציין, כי נתונים אלו מבוססים על תחומי העיסוק של החברות במדד ת"א 100, והתנהגות עשויה לנובוע משינויים בהרכב החברות הלוקחות חלק במדד מידי שנה.



שיעור הנשים חברות דירקטוריון לפי ענף

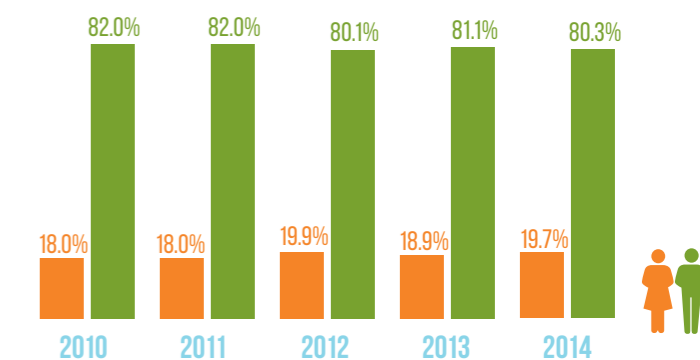


פירוט ממצאים - נשים בהנהלות

נשים המכהנות בהנהלות

19.7% מהמכהנים בהנהלות החברות שנמדדו, הינן נשים, עליה של שתי נשים לעומת 2013.

בשנת 2014 כיהנו 888 מנהלים בהנהלות הבכירות של החברות במדד "ת"א 100" מתוכן 175 נשים. בשנת 2013 כיהנו 914 מנהלים בכירים בהנהלות החברות במדד "ת"א 100" מתוכן 173 נשים. ניכר שינוי עם השנים בירידה בגודל ההנהלות. עליה של שתי מנהלות בכירות לצד ירידה של 28 מנהלים בכירים מתקבלת כעליה של כמעט אחוז בשיעור הנשים המכהנות בהנהלות הבכירות.

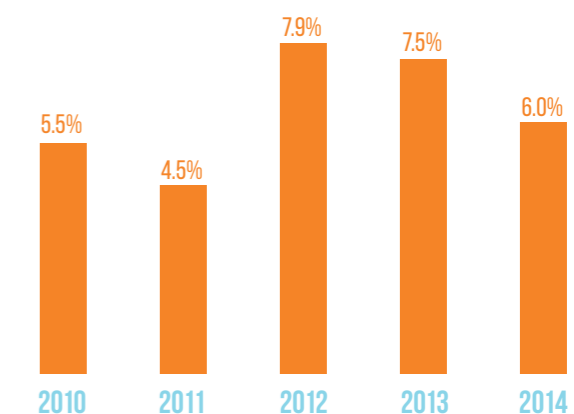


הנהלה במדד ת"א 100 - לפי מגדר

תפקידי מנכ"ל המאווישים על ידי נשים

6.0% מהמכהנים בתפקידי מנכ"ל הינן נשים. ירידה של 1.5% משנת 2013.

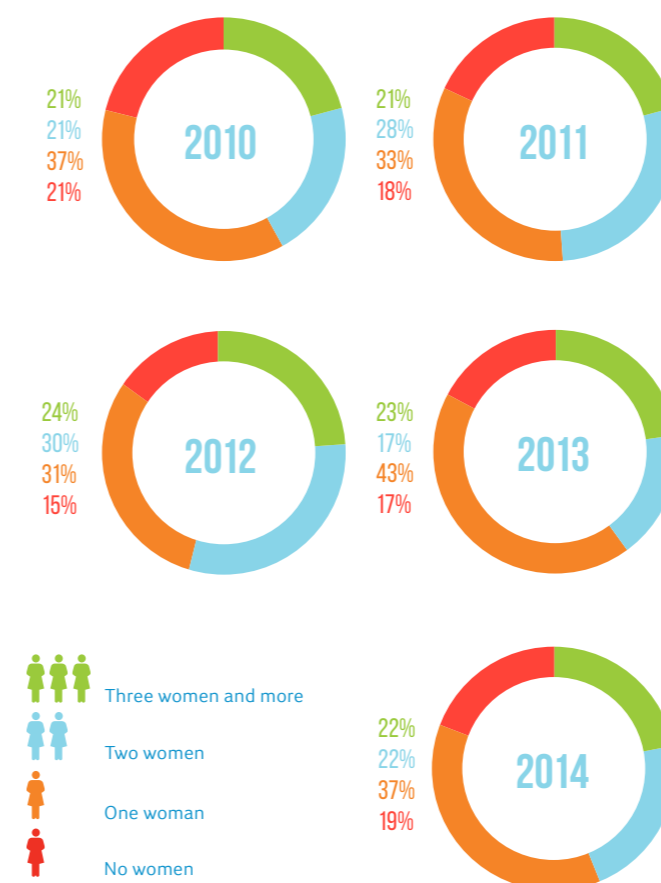
בשנת 2014 כיהנו 6 נשים בתפקידי מנכ"ליות במאה החברות במדד, זו ירידה בשתי מנהלות לעומת 2013 בה כיהנו 8 נשים כמנכ"ליות. השינויים במהלך חמש השנים הינם מזעריים ולא נראית מגמת שינוי.



אחוז תפקידי מנכ"ל בחברות - לפי מגדר

חברות לפי מספר נשים בהנהלה הבכירה

- חלה עלייה של 5% במספר החברות בהן מכהנות שתי נשים בהנהלה בכירה לעומת 2013. (מ-17% ב-2013 ל-22% ב-2014). נתונים אלו עדין נמוכים ביחס לנתונים שנמדדו ב-2012 (30%) ו-2011 (28%).
- במקביל חלה ירידה בשיעור החברות בהן מכהנת אישה אחת בהנהלה בכירה. ב-2014 ב-37% מהחברות כהנה בתפקידי הנהלה אישה אחת, לעומת 43% ב-2013. יחד עם זאת נתונים אלו גבוהים ביחס ל-2012 (30%).
- בממוצע יש בכל חברה 8.8 חברי הנהלה, מתוכם 1.8 נשים.
- ב-2013 מספר חברי הנהלה בכירה בכל חברה עמד על 9.1, מתוכם 1.7 נשים.
- בחמישית (19%) מהחברות במדד ת"א 100 אין נשים מכהנות בהנהלת הארגון.
- מבין 36 החברות בהן מכהנות 25% ומעלה נשים בהנהלה הבכירה 15 חברות עלו באחוז הנשים המכהנות בהן ו-5 חברות ירדו באחוז הנשים המכהנות בהן.



אחוז חברות לפי מספר נשים בהנהלה הבכירה

נשים בתפקידי הנהלה בכירה - לפי ענף

בהשוואה לשנה הקודמת, נרשמת עלייה משמעותית בשיעור הנשים המכהנות בתפקידי הנהלה בתחום אופנה והלבשה (מ-24% ל-33%), בענף המזון (מ-21% ל-29%) ובענף הבנקאות (מ-25% ל-31%). בתחום המזון, ניכרת מגמת עלייה מתמדת מ-2011.

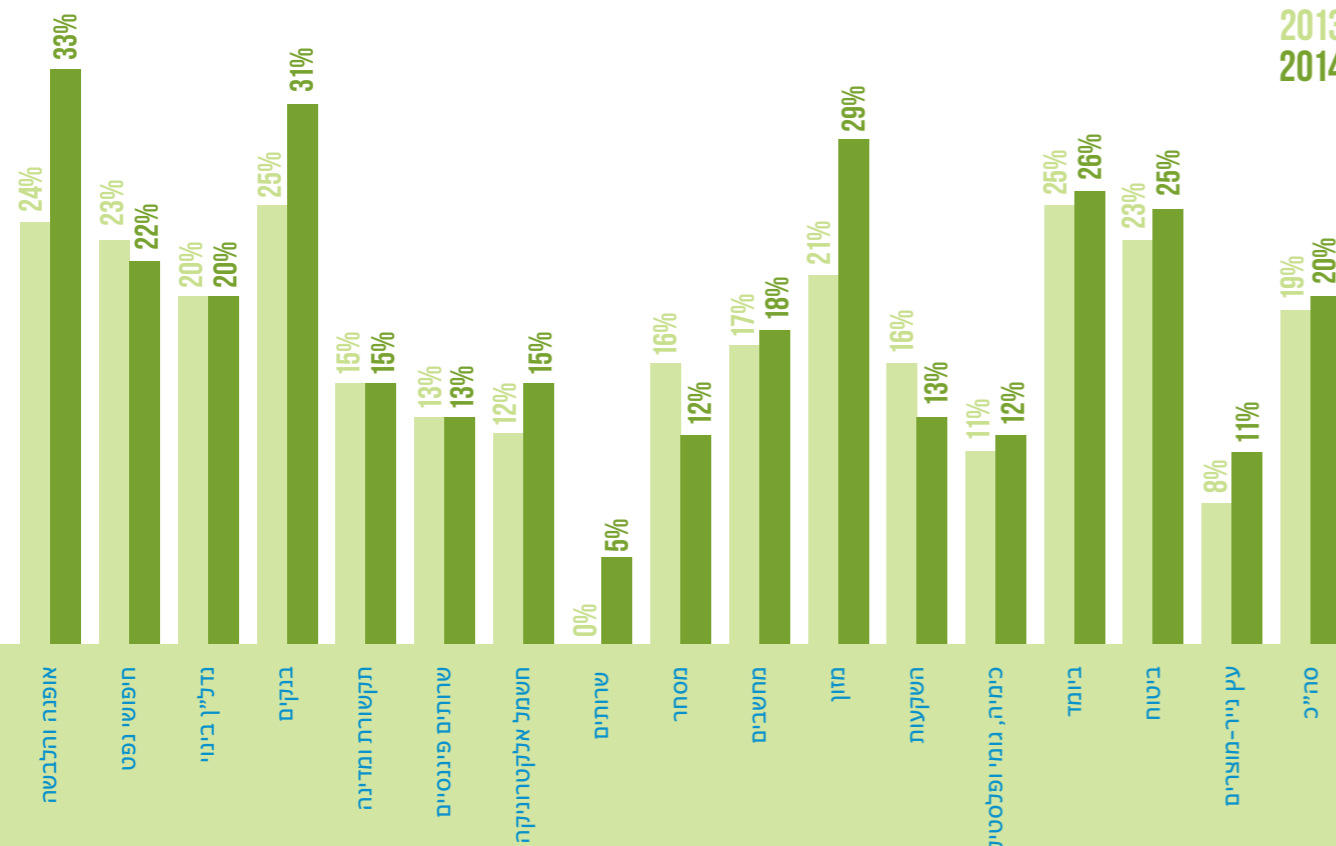
בתחום הביטוח נשמרת מגמת העלייה בשיעור הנשים שמכהנות בתפקידי הנהלה שנמדדה ב-2013 והיא עומדת על 25%.

בתחום השירותים לאחר שבשנים 2012 ו-2013 לא כיהנו נשים בתפקידי הנהלה בכירה, השנה שיעור הנשים בענף זה מגיע ל-5%.

חשוב לציין, כי נתונים אלו מבוססים על תחומי העיסוק של החברות במדד ת"א 100, והתנדויות עשויה לנבוע משינויים בהרכב החברות הלוקחות חלק במדד מידי שנה.

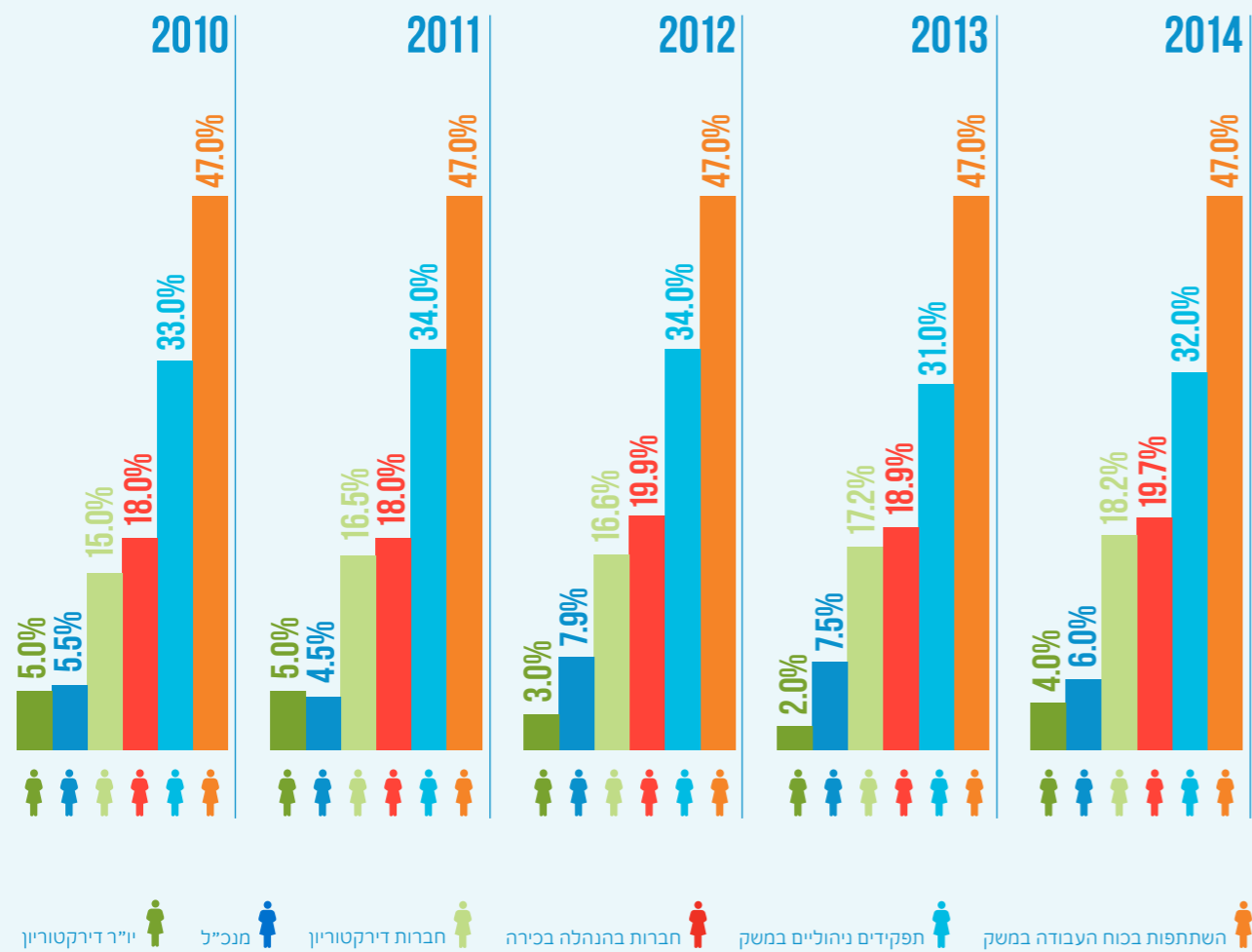
מבט על הגרף מראה כי במרבית המדדים מספר הנשים המכהנות בהנהלה בכירה ירד. בעיקר בולטת עליה של 2% במספר החברות בהן אין אף אישה בהנהלה הבכירה וירידה משמעותית של 6% במספר החברות בהן מכהנת אישה אחת בלבד בהנהלה. עם זאת, עליה של 5% במספר החברות בהן מכהנות 2 נשים בהנהלה עשויה להצביע על הסיבות לירידה זו. ככלל לא נראית מגמת שינוי משמעותית. נראה כי חברות בהן מכהנות נשים בהנהלה הבכירה יש בהן עליה משמעותית יותר במספר הנשים המכהנות (15 מתוך 36 החברות בהן רבע ויותר מהנהלה הן נשים עלו בשיעור הנשים המכהנות לעומת 5 שירדו). נתון זה תואם את המחקרים המראים כי דרוש שיעור מינימלי של נשים בהנהלה (שלוש או רבע) כדי שהאיזון יבוא לידי ביטוי בתוצאות הארגוניות.

2013
2014



אחוז חברות לפי מספר נשים בתפקידי הנהלה - לפי ענף

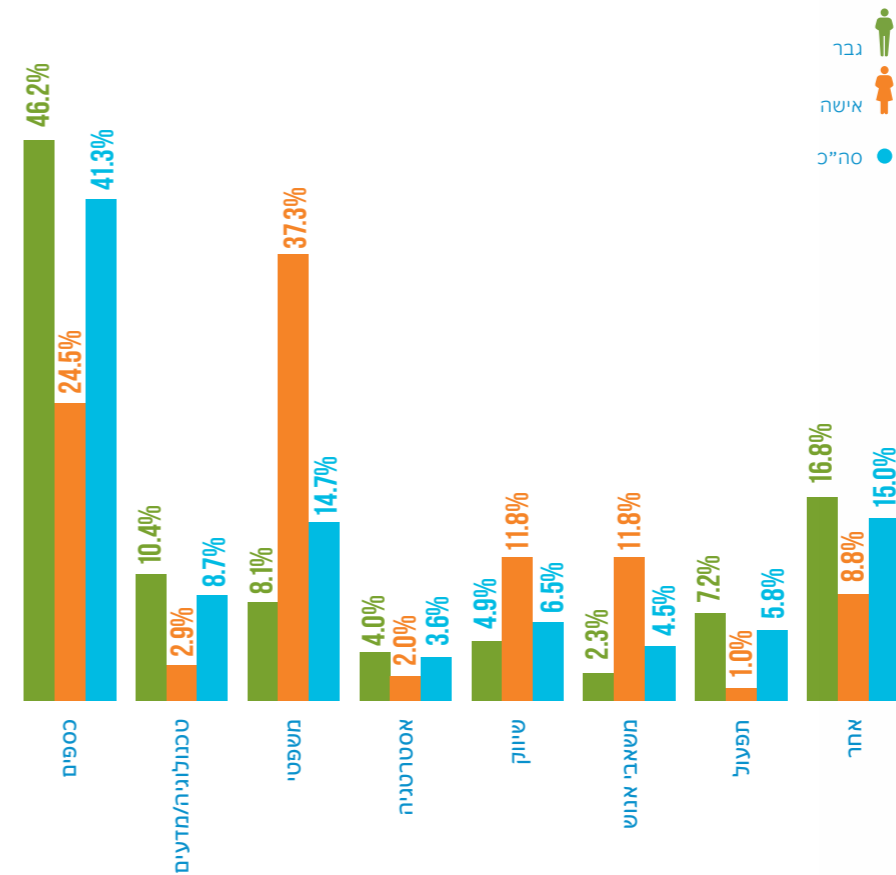
סיכום ממצאים בהשוואה חמש שנתית



פירמידת המפקד - סטטוס הנשים בכוח העבודה במשק בישראל לאורך שנות המפקד 2010-2014

פירמידת המפקד לייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100 לאורך שנות המפקד 2010-2014

- פירמידת המפקד לאורך זמן מציגה שמירה על יציבות יחסית של שיעור הנשים בעמדות השונות בכוח העבודה בישראל.
- לאורך חמש שנים שיעור הנשים בכוח העבודה נשאר יציב וללא שינויים ועומד על 47%.
- באופן דומה, לא חלו שינויים מהותיים גם במעמדן של הנשים בתפקידי הניהול במשק הישראלי (נתוני למ"ס לאורך זמן).
- עם זאת, נמצא כי קיימת מגמת עליה קלה בשיעור הנשים החברות בהנהלה בכירה ובדירקטוריונים לאורך זמן. מגמה זו אמנם איטית אך יציבה (מ-18.0% ל-19.4% ומ-15.0% ל-18.2%, בהתאמה).
- בבחינת שיעור הנשים המכהנות כמנכ"ל חלו תנודות לאורך השנים, אך עם זאת בסוף שנת 2014 שיעור הנשים המכהנות כמנכ"ל עומד על 6% בדומה ל-5.5% בסוף שנת 2010.
- שיעור הנשים המכהנות כיו"ר ירד לאורך השנים מ-2010 (5%) ועד 2013 (2%), יחד עם זאת ב-2014 חלה עליה ל-4%. תנודתיות זו אינה מאפשרת לקבוע האם העליה שנמדדה בשנת 2014 הינה מקרית או שמצביעה על שיפור במקומן של הנשים בתפקידי מפתח אלו.



השוואה מגדרית חברי הנהלה בכירה - תחום עיסוק

תחום עיסוק בהנהלות חברות - השוואה מגדרית¹⁰

תחום העיסוק העיקרי של חברי הנהלה הבכירה בחברות הינו כספים. נשים בתפקידי ניהול בכיר בחברות מדד ת"א 100 הינן בעיקר מתחום עיסוק של כספים ומשפטים.

שיעור הנשים העוסקות בתחום המשפטי עלה מ-31.7% ב-2013 ל-37.3% ב-2014. מנגד, חלה ירידה בשיעור הנשים המכהנות בהנהלה בכירה בתפקידי כספים (מ-32% ל-24%). בולטות של נשים בתפקידי ניהול בכיר כפי שנמצאה ב-2013 בתחום משאבי אנוש ירדה מעט מ-13% ל-11.8%, יחד עם זאת, שיעור הנשים בתחום זה גבוה משיעור הגברים הנמצאים בתפקידי ניהול בכיר.

10. הנתונים מבוססים על 448 חברי הנהלה שנאספו לגביהם נתוני תחום עיסוק. אילו מהווים 50.5% מכלל חברי הנהלה עליהם דווח בשאלון.

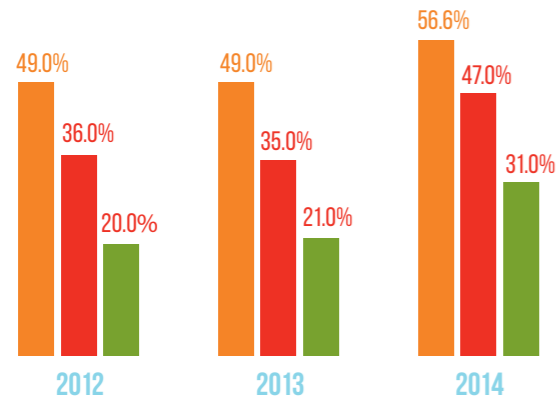


שיעור דירקטורים חיצוניים

לצורך הבנה מעמיקה יותר של מקומן של הנשים בתפקידי דירקטוריון, החל משנת 2012 נבחן כחלק מהמדד הרכב הדירקטוריון ומינוי הדח"צ.

נמצא כי בין 2013 ל-2014 יש עליה ככלל בשיעור הדירקטורים החיצוניים הן בקרב נשים והן בקרב גברים. מגמת העלייה נשארה דומה ושומרת על הפער הקיים בו שיעור הנשים הדח"ציות גבוה באופן משמעותי משיעור הגברים הדח"צים (ב-2014, 31% מהגברים המכהנים כדירקטוריון הינם בתפקיד מינוי חיצוני בהשוואה ל-47% מהנשים). בולט במיוחד הנתון המציג כי העלייה בשיעור הדח"ציות בין 2013 ל-2014 מתבטאת בעליה בשיעור החברות בהן יש אשה אחת בדירקטוריון וזו דירקטורית חיצונית.

שיעור דירקטור חיצוני - נשים
שיעור הנשים שהינן דח"ציות בחברות בהן מכהנת אישה אחת בדירקטוריון



השוואה מגדרית חברי דירקטוריון - שיעור דח"צים

חברות לפי מספר נשים בהנהלה ובדירקטוריון

בהסתכלות לאורך זמן ניתן לראות כי הרכב ייצוג הנשים בהנהלה ובדירקטוריון הינו שונה. בהנהלה שיעור החברות בהן מכהנות נשים בתפקידי הנהלה בכירה (81% ב-2014) נמוך באופן משמעותי בהשוואה לשיעור החברות בהן מכהנות נשים בתפקידי דירקטוריון (92% ב-2014). יחד עם זאת בחברות בהן יש נשים בתפקידי הנהלה בכירה מספר הנשים בעמדות אלו גבוה יותר בהשוואה למספר הנשים שהינן חברות דירקטוריון.

נמצא כי ב-2010 (השנה בה נערך המפקד לראשונה) מספר החברות בהן מכהנת לפחות אישה אחת בהנהלה ובדירקטוריון היה הנמוך ביותר (ב-79% מהחברות כיהנה לפחות אישה אחת בהנהלה וב-88% מהחברות לפחות אישה אחת בדירקטוריון). לאחר שנה זו חלה עליה לאורך השנים 2011 ו-2012 בשיעור החברות בהן לפחות אישה אחת בהנהלה בכירה (ב-85% מהחברות כיהנה לפחות אישה אחת בהנהלה וב-91% מהחברות לפחות אישה אחת בדירקטוריון ב-2012). ב-2013 ו-2014 מצב הנשים המאיישות תפקידי הנהלה בכירה מתהפך וחוזר לנתונים דומים לאלו ב-2010. יחד עם זאת ניתן לראות שבכל הנוגע לנשים בדירקטוריון התמונה נשארה יציבה ועומדת על 92% ב-2014.

ככלל ניתן לראות לאורך זמן מגמת שיפור במעמדן של הנשים בתפקידי הנהלה בכירה, על אף שחלה ירידה במספר החברות בהן נשים המכהנות בהנהלה בכירה בין השנים 2013-2014. השיפור מתבטא בעליה מתונה לאורך זמן בשיעור החברות בהן שלוש נשים ומעלה בהנהלה בכירה.

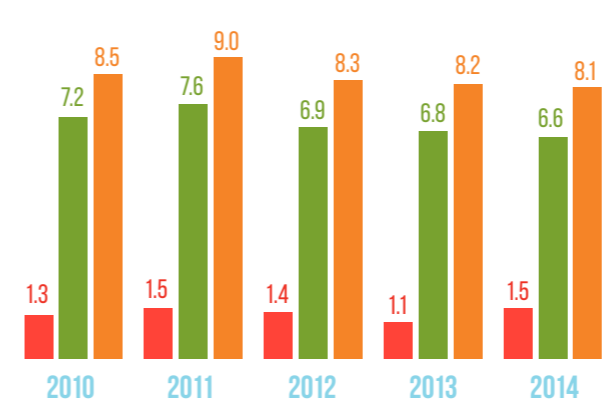
בבחינת שילובן של נשים בתפקידי דירקטוריון, נמצא שלאחר 2010 נשמרת יציבות של מעמד הנשים בעמדות אלו בין השנים 2011 ועד 2014 ללא שינויים משמעותיים.

השוואה מגדרית - חברות בתפקידי הנהלה ובדירקטוריון

בחינת ממוצע מספר החברים בהנהלה הבכירה ובדירקטוריון לאורך זמן בקרב החברות המרכיבות את מדד ת"א 100 מציגה מגמה של עליה מתונה במעמד הנשים.

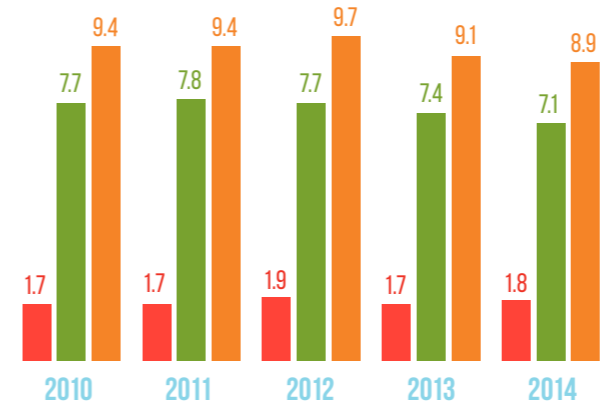
יחד עם זאת, יש לסייג ולציין כי עליה זו אינה נובעת מגידול ממשי במספר הנשים המשולבות בתפקידים אלו, אלא כתוצאה מכך שקיימת ירידה לאורך זמן במספר המושבים הכולל הן בהנהלה והן בדירקטוריון. הצמצום במספר המושבים מאופיין בעיקר בצמצום מושבים המאוישים בעיקר ע"י גברים בעוד שמספר הנשים המאיישות מושבים אלו נשאר דומה לאורך זמן.

ממוצע גברים בדירקטוריון
ממוצע נשים בדירקטוריון



השוואה מגדרית חברי דירקטוריון - ממוצע חברי דירקטוריון

ממוצע גברים בהנהלה
ממוצע נשים בהנהלה



השוואה מגדרית חברי הנהלה בכירה - ממוצע חברי הנהלה

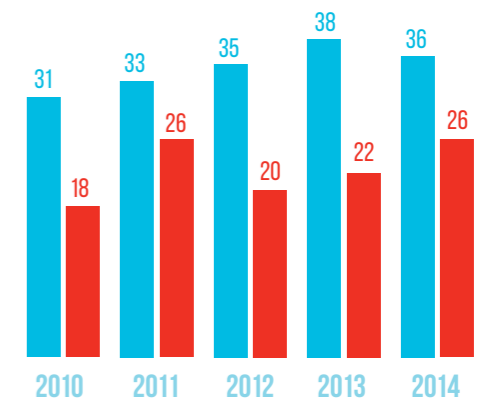
שינויים במספר החברות בהן יש לפחות 25% ומעלה נשים בתפקידי הנהלה או/ו דירקטוריון

מגמת העלייה בשיעור הנשים בהנהלה ובדירקטוריון של חברות מדד ת"א 100 המתוארת קודם מקבלת משנה תוקף בבחינת מספר החברות בהם מכהנות לפחות 25% בהנהלה ובדירקטוריון.

מספר החברות בהן 25% או יותר מחברי הנהלה הן נשים עלה באופן עקבי מ-31 ב-2010 ל-36 ב-2014.

מספר החברות בהן 25% או יותר מחברי הדירקטוריון הן נשים, נמצא במגמת עליה מ-2012 עד 2014, זאת לאחר שב-2011 היתה עליה משמעותית וחדה במספר החברות מ-18 ב-2010 ל-26 ב-2011.

סה"כ חברות בהן שיעור נשים הוא 25% ומעלה בדירקטוריון
סה"כ חברות בהן שיעור נשים הוא 25% ומעלה בהנהלה הבכירה



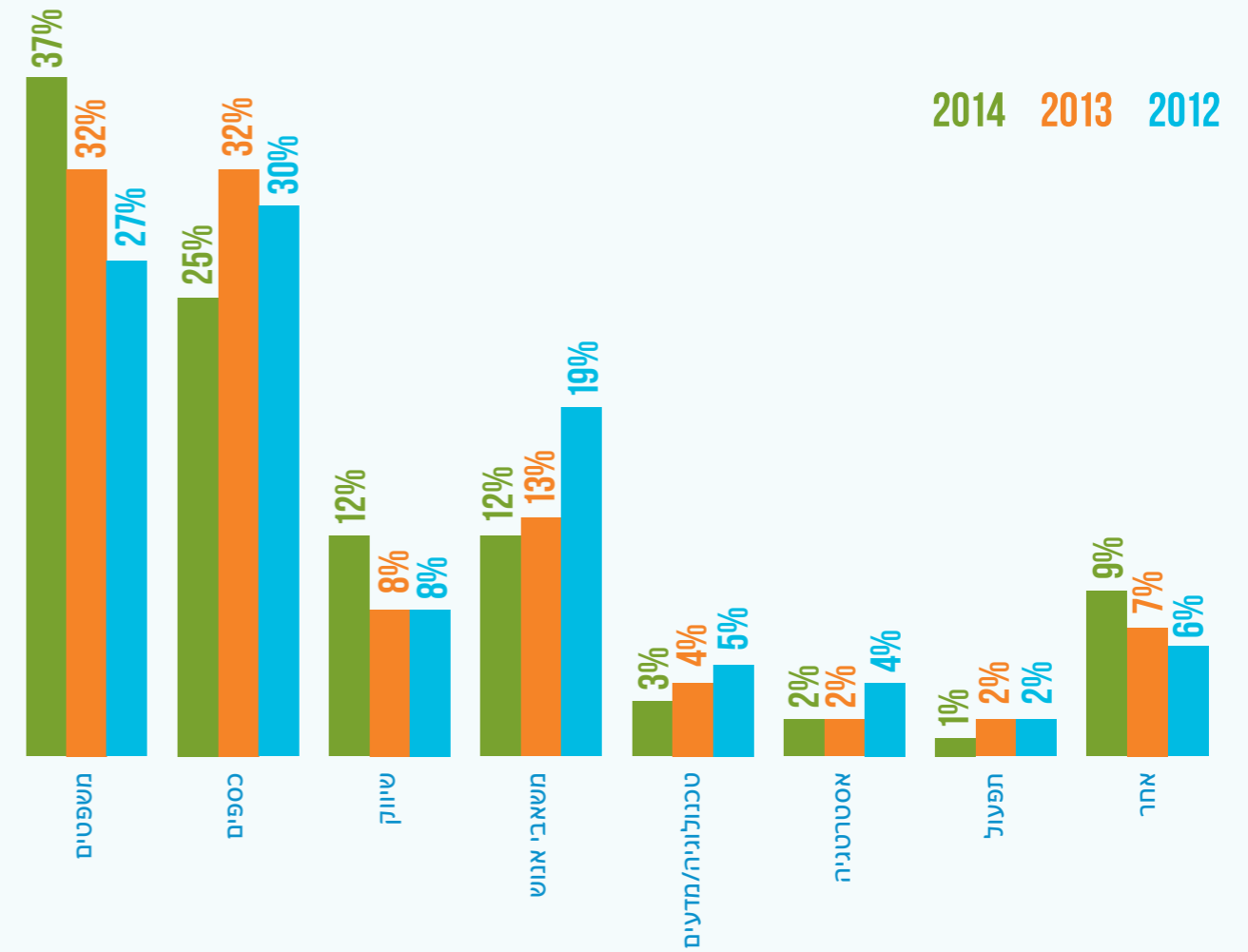
חברות מדד ת"א בהן הנשים במהוות 25% מחברי הנהלה הבכירה והדירקטוריון





חלק ב'
ניתוח דרכי פעולה של חברות המציגות שיעורי נשים גבוהים בדרגי הניהול הבכירים

נשים חברות בהנהלה הבכירה לפי תחום עיסוק



נשים חברות בהנהלה הבכירה לפי תחום עיסוק

נשים בתפקידי הנהלה בכירה לפי תחום ההתמחות - לאורך זמן

בחינה לאורך זמן של שיעור הנשים בהנהלה הבכירה בחברות המרכיבות את מדד ת"א 100 לפי תחום העיסוק שלהם מלמדת על ירידה בייצוג הנשי ברוב התחומים, למעט התחום המשפטי, בו קיימת עליה של 10% מ-27% ב-2012 ל-37% ב-2014 ובתחום השיווק.

חשוב לזכור שנתונים אלה מבוססים על החברות מהן התקבל מידע בנושא זה (כמחצית מהחברות בכל שנת דיווח).

הנתונים מראים כי אנו עדיין רחוקים מאד מהיעד של איזון מגדרי בתפקידי הניהול הבכירים בארגון ולא נראה שינוי מהותי לאורך חמש השנים האחרונות. מעודדת מעט העלייה במספר הארגונים בהם יש 3 נשים ומעלה בהנהלה משום שזהו ייצוג שעל פי המחקרים, מתחיל להראות תוצאות בהתנהלות ובתוצאות הארגון. נשמעים טיעונים שונים לסיבות לכך שהתהליך מניב תוצאות בקצב איטי מהרצוי, לכן בשנה החמישית למפקד בחרנו לבחון עם ארגונים המצליחים להגיע לאחוזים גבוהים של נשים בהנהלה ובדירקטוריון איך הם עושים את זה ומה יוכלו ללמוד מהם ארגונים אחרים המעוניינים ליישם תוכנית לאיזון מגדרי בדרגי הניהול השונים.

המטרה:

איתור גורמים המאפשרים השגת איזון מגדרי

ממצאי מפקד קטליסט לשנת 2014 העלו כי מצב האיזון המגדרי בהנהלות בכירות ובדירקטוריונים של החברות במדד ת"א 100 נשאר יציב יחסית במהלך חמש השנים האחרונות. מטרתו של פרק זה היא לאתר גורמים שעוזרים לקידום של נשים ואשר מסייעים לארגונים להשגת איזון מגדרי.

השיטה:

ראיונות בארגונים המובילים באיזון מגדרי

בעזרת ארגון "מעלה", אותרו ארגונים מתוך מדד ת"א 100 שהראו לאורך השנים מדדים גבוהים של ייצוג נשים בהנהלה, בדירקטוריון או כמנכ"ליות. אל ארגונים אלה הועברה פנייה בכתב מטעם עופרה שטראוס ומטעם שדולת הנשים. הפנייה כללה הסבר על 'מפקד קטליסט' ועל מטרת הראיון וכן בקשה להשתתפות במחקר. שבעה ארגונים (כולל קבוצת שטראוס) נענו לפנייה ומנהלי משאבי האנוש או מנהלי הטלנטים שלהם ענו על שאלות הראיון. ארגון אחד ענה בכתב. הראיונות נערכו על ידי מכון המחקר פאנלס /או שדולת הנשים.

הארגונים שהשתתפו בראיונות: אסם, בזק, ביטוח ישיר (ID), בנק הפועלים, דלתא, טבע ושטראוס.

מתוך הראיונות חולצו מספר פרקטיקות המשותפות לחברות השונות ויכולות להוות מתווה עבור ארגונים נוספים:

ממצאי הראיונות

התובנה

הד.נ.א. הארגוני - הגורם המכריע בקידום נשים

במרבית הארגונים שהתראיינו, קיימת מדיניות גיוון לכלל האוכלוסייה הישראלית. תוכניות הגיוון מדברות על שילוב ערבים, חרדים, אתיופים ואוכלוסיות אחרות הנמצאות בתת-ייצוג בדרגים השונים בארגון. עם זאת, בכל הארגונים הללו לא מתייחסים אל נשים כאל אוכלוסייה בתת-ייצוג והן אינן כלולות בתוך מדיניות הגיוון של הארגונים. המראיינים תיארו ארגונים בהם ההתייחסות לקידום נשים אינה חלק ממדיניות מוסדרת של הארגון משום שהיא "ב-DNA של הארגון" והונחלה לרוב על ידי המייסדים או על ידי מנהלים משמעותיים מאד, והינה חלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית.

לדבריהם, ד.נ.א. כזה מוביל לקבלת החלטות על התנהלות הארגון, הקידום והגיוס שיצרו חברה שנוח לנשים להתקדם בה.

בארגונים בינלאומיים קיימת מדיניות ברורה עם יעדים מוגדרים לאיזון נשים בהנהלות הבכירות, אך מכיוון שהם עומדים ביעדים הם אינם פועלים באופן מכוון לכך.

התובנה

איזון מגדרי המושתת על שיקולים מקצועיים ועסקיים

המראיינים ציינו מספר גורמים שלעתים מסייעים לכך שארגוניהם קרובים לאיזון מגדרי בדרגות הניהול הגבוהות. כולם ציינו שמטרת האיזון המגדרי אינה נובעת מתוך מטרות חברתיות אלא משיקולים מקצועיים. מקבלי ההחלטות בארגון רואים בנוכחות נשים בדרגי הניהול הבכירים חשיבות רבה ותרומה לארגון, בשל גיוון נקודות המבט וגיוון סגנונות הניהול. לתפיסתם, נשים הופכות לכוח כלכלי דומיננטי כחלק מתהליכים כלכליים וכן הן הצרכניות העיקריות במרבית השווקים. הם הדגישו כי אינם פועלים במדיניות של אפליה מתקנת והקידום הוא על בסיס כישורים ויכולות. עם זאת, הם ציינו כי בארגון יש הרבה פתיחות ומוכנות לקבל ולהכיל נקודות מבט שונות, גישה זו מאפשרת ראיית מועמדת אישה כפוטנציאלית ומתאימה בדיוק כמו מועמד גבר. מרביתם ערערו על הגישות המבחינות בין ניהול נשי מובהק לניהול גברי מובהק וציינו כי בעיקר משמעותי עבורם גיוון נקודות המבט ושההבחנות בין התנהלות "נשית" להתנהלות "גברית" כבר אינן כה ברורות היום.

התובנה

איזון בית-עבודה, הקשבה לצרכים וסביבת עבודה גמישה מסייעים לאיזון

במרבית הארגונים שהשתתפו בראיונות יש מדיניות מכוונת להקלה על איזון בית-עבודה מתוך הבנת חשיבות חיי הפנאי והמשפחה לעובדים. מרביתם ציינו גמישות בשעות העבודה, הימנעות משעות עבודה ממושכות (למשל לא נקבעות ישיבות לאחר השעה 16:00 או לפני 8:00), שעות הסעה המתחשבות בשעות בית הספר, קייטנות, הגדלת ימי חופשה, תמיכה והבנה להארכת חופשת לידה, התייחסות להריון ולידה כחלק טבעי ממהלך החיים (למשל קידום אישה בחודש שמיני לתפקיד ניהולי בכיר) כל אלה הם גורמים המעניקים לעובדות בעיקר, אך גם לעובדים, סביבת עבודה המאפשרת קידום הגשמה עצמית ואיזון. תוארו מנגנונים ארגוניים שונים המיועדים לשמור את העובדים ואת צרכיהם הייחודיים כדי להקל על שילובם בארגון. מנגנונים אלה גם הם מסייעים ליצירת סביבת עבודה מותאמת יותר גם לנשים.

התובנה

עידוד קידום פנימי, תמיכה וליווי, הצלחה בונה הצלחה מאפיינים את הארגונים המובילים באיזון

בהתייחסם לתהליך הקידום הם ציינו כי עיקר הקידום בארגון הוא פנימי. בארגונים שהתראיינו היו בין 48% ל-65% עובדות בכלל הארגון. מכיוון שהחברה מאפשרת ומעודדת, יש נשים רבות שפונות למכרזים לתפקידים ניהוליים ולכן הארגונים אינם נתקלים בבעיה של מחסור במועמדות. כך היו ארגונים שתיארו עידוד נשים מתאימות לפנות למכרזים פנימיים לתפקידי ניהול, מתוך הכרה והבנה שגישות נהוגות פחות מגבירות להתמודד על תפקידים כשאינן עונות על כל דרישות התפקיד במכרז. במקביל הם מלווים מנהלות חדשות ותומכים בהן על ידי הדרכה, כדי לסייע להצלחתן בתפקיד. רובם ציינו כי תהליך קידומן של נשים בארגון "בונה את עצמו" - מרגע שיש מנהלות מכהנות הן משמשות דוגמה ומודל לחיקוי. בחלק מהארגונים גם מספרים את סיפורן כסיפורי הצלחה ארגוניים והן מסייעות לנשים אחרות להתקדם בעצם נוכחותן ולעתים גם מתוך כוונה לקדם איזון מגדרי בדרגי הניהול.

התובנה

התמודדות עם חסמים כחשש מתינוק ועמדות וסטראוטיפים מושרשים

בשני ארגונים שמראים מדדים גבוהים יחסית לכלל ארגוני מדד ת"א 100, אך עדיין לא הגיעו לאיזון מגדרי הרצוי לדעתם, תיארו המראיינים חסמים של חששות מתינוק המנהלת כמי שעוסקת בקידום נשים, קושי לשנות עמדות וסטראוטיפים מושרשים, תחומים ארגוניים או מחלקות שהם עדיין מאד גבריים ובהם קשה יותר להטמיע תהליכי איזון מגדרי. הם ציינו כי ארגונים שרוצים ליצור שינוי מגמה מכוון, כדי להגדיל את כמות הנשים בתפקידי ניהול, נדרשים לפעול בצורה מודעת ומתוכננת בתחומים ארגוניים שונים ובכלל שלבי הגיוס והקידום, כדי להגדיל את היצע הנשים המתאימות כמועמדות לניהול.





חלק ג'
המדריך להשגת
איזון מגדרי

המדריך להשגת איזון מגדרי

ברקע התיאורטי הצגנו מדוע ארגונים שואפים להגיע לאיזון מגדרי ומה הם מרוויחים מכך. בממצאי הראיונות הצגנו את ההצלחות, הקשיים והחסמים בהם נתקלו ארגונים הפועלים ומשיגים איזון מגדרי.

בפרק האחרון, גיבשנו את התובנות שהצטברו בארגון קטליסט, בארגונים שמצליחים ליצור שינוי פנימי באיזון המגדרי ובחברות ייעוץ ומחקר שחוקרות את התחום, ויצרנו בעזרתן מעין "מדריך" ראשוני לבניית תהליך איזון מגדרי יעיל.

חשוב לציין שיש הבדלים גדולים בין ארגונים שונים ובין תחומי עיסוק שונים, לכן ההמלצות והכלים המובאים להלן מהווים רק מסגרת כללית של התייחסות להיבטים משמעותיים ומתווים עקרונות בסיסיים, אך אינם מתימרים להחליף תהליך ארגוני מותאם.

אז אם הגעת עד כאן, זהו סימן שהנך מנהל או מנהלת שמחוייבים לתהליך שינוי בארגון ושהנכם עומדים בפני השלב ראשון והקריטי להצלחת המהלך כולו. הנעת מהלך של יצירת איזון מגדרי בכל רמות הניהול בארגון הוא אתגר קשה, שמעורר הרבה התנגדויות וחוסר שקט בכל רמות הארגון. זהו מהלך שדורש אורך רוח והרבה סבלנות ושואב מהארגון משאבים מגוונים. לכן נדרשת לו מחויבות רבה. אנחנו מקווים שהתובנות והכלים הבאים יצליחו לסייע לך במשימה החשובה שלפניך.

ללמוד מהמובילים - כללי אצבע ליצירת איזון מגדרי בארגון

הוכח במחקרים כי נוכחות נשים בהנהלה ובדירקטוריונים של חברות ציבוריות הקנה לחברות יתרון תחרותי על פני חברות אחרות. היתרון התבטא בתהליכי קבלת החלטות בהנהלה, ביצירתיות, ביציבות בתקופות משבר ובבחינת נתונים מנקודות מבט מגוונות, והביא לביצועים טובים יותר. המחקרים מראים עוד כי נוכחות אשה אחת אינה מספקת אלא נחוצה קבוצה משמעותית של שלוש נשים ומעלה כדי להביא לידי ביטוי את היתרון שבגיוון.



1

הובילו את השינוי באמצעות מנהלים מחויבים!

זכרו! הנהלה בכירה היא מחולל השינוי העיקרי בארגון

שינוי האיזון המגדרי בארגון מערער על נורמות ותפיסות חברתיות שהן כל כך מבוססות בחברה האנושית עד כי הן נראות כמו אמת לאמיתה תפיסות של דמותם של מנהלים ומנהיגים, מקומן של נשים בחברה, יחסי כוחות בארגון, חלוקת תפקידים במשפחה ועוד. קל יותר לחולל שינוי עמוק באמצעות דוגמא אישית, שכנוע פנימי ומחויבות של המנהלים הבכירים.

עשו! צרו בדרגי הניהול הבכירים מחויבות לשינוי!

תנו לה ביטוי ממש וגיבוי:

- בתוכניות האסטרטגיות של הארגון כתפיסה מערכתית כוללת
- בתמיכה ובקרה מתמשכות
- במתן תמריצים למנהלים בכירים בהתאם לעמידה ביעדי איזון מגדרי של היחידות שבניהולם

גלו נכונות להתפתחות בעצמכם - בחינה קפדנית מעמתת את כל דרגי העובדים והמנהלים בארגון עם הטיותיהם לגבי נשים וגברים ומעוררת תחושת אשמה, כעס, חשש למעמד ולשינוי בן. הניסיון בארגונים ובחברה מראה שזוהי כנראה אחת הסוגיות הטעונות ביותר ברגשות ומעוררת הכי הרבה התנגדות. מובילי השינוי צריכים להיות פתוחים לזהות גם את התהליכים שהם עצמם צריכים לעבור כדי להוביל את השינוי.

בדקו את מוכנות הארגון לשינוי ובחרו את המועד המתאים - שינוי בארגונים הוא תהליך לא פשוט. כניסה לתהליכי שינוי להשגת איזון מגדרי בזמן שהארגון מתמודד עם סוגיות מסעירות אחרות עלול לפגוע ביכולת להטמיע שינוי בסיסי כמו איזון מגדרי.

לפני שאתם מבצעים שינויים, העריכו אם מנהלי הארגון והעובדים מוכנים לשינוי.

גורמים שנמצאו קשורים למוכנות לשינוי: הזדהות העובדים עם מטרת השינוי, הזדהות העובדים עם חזון הארגון, התנהלות של מנהלים בשקיפות ושיתוף לגבי תהליכי השינוי, הבנה שהארגון מגבש תהליכים ומבנים ארגוניים שמטרתם לתמוך באיזון מגדרי.

גלו סבלנות ואורך רוח - התהליך להשגת איזון מגדרי במרבית הארגונים הוא שינוי איטי שמעלה התנגדויות רבות ותוצאותיו נראות בטווח הרחוק. לכן נדרשת סבלנות רבה ונחישות להמשיך ולקדם את התהליך גם בשלבים שלא נראות תוצאות משביעות רצון.



2

הביטו במראה באומץ!

זכרו! שינוי מבוסס נתונים יצליח יותר!

הארגון צריך ללמוד לעומק את נתוני האיזון המגדרי בתוכו ואת התהליכים השונים המהווים חסמים פנימיים להתקדמות נשים. רק על בסיס תמונת מציאות אמיצה הנשענת על נתונים יהיה ניתן להגדיר את השינוי הדרוש ולקבוע מדדים לכל השלבים: גיוס, קידום ועזיבת עובדות ועובדים. מובן שיהיה צורך לחזור ולעדכן את יעילות המדדים מדי פעם.

עשו! הקדישו זמן ללימוד, הבנה ומיפוי של המצב בארגון!

ראשית עליכם ללמוד לעומק מה מצב האיזון המגדרי בארגונכם: באילו שלבי ניהול נושר ייצוג הנשים ממחצית הייצוג ומדוע. הסיבות הן רבות ומורכבות והטיפול יהיה, בהתאם, במספר תחומים.

בחינת המצב מצריכה הקשבה אמיתית, פתוחה ואמיצה למה שיעלה מנשים וגברים בדרגי הניהול השונים לגבי היחס בארגון, תנאי העבודה, הטיות מגדריות בקידום, ליווי ניהולי ובחירה לתפקידי ניהול. המטרה היא ליצור שינוי, לא להטיל אשמה.

בסו את תהליכי השינוי על נתונים מוצקים - החשיבות של התבססות על נתונים בדוקים של ארגונכם נובעת משלוש סיבות עיקריות:

1. הצורך להתאים את השינוי לתנאים הספציפיים של הארגון שלכם.
2. יש ערך מוסף עצום בהצגת הבעיה האמיתית: היא מקלה את התמודדות עם הסברת הצורך ומפחיתה חלק מההתנגדויות הנובעות מתפיסות מוטעות.
3. דיווח נתונים להנהלה ולארגון, לאורך התהליך, הופך את התהליך ואת קבלת ההחלטות בו לזמין ולשקוף לכל אנשי הארגון ומגביר את האמון בו. כמו כן, דיווח תקופתי משאיר את נושא האיזון המגדרי במודעותם של מקבלי ההחלטות.

שאלו את עצמכם:

מה אחוז הנשים / גברים בכל דרג ניהולי בארגון?

במרבית הארגונים מוצאים שבכלל הארגון ייצוג הנשים הוא כ-50%, אולם ככל שעולים בדרגי הניהול יורד ייצוגן עד לכ-20%.

באיזה שלב של "צינור ההזנה" לדרגי הניהול הבכיר יש "דליפה" והנשים נושרות? שאלו אותן מדוע.

מה שיעורי התחלופה בתפקידי ניהול של נשים ושל גברים?

מהם שיעורי העזיבה של מועמדים לניהול בארגון? שאלו אותם ואת עצמכם מדוע.

בהערכת העובדים שלכם - האם יש הבדל בין הערכות שמקבלות נשים לאלו שמקבלים גברים? במה מתבטאים ההבדלים?

בארגונים אחרים מצאו שנשים מקבלות הערכות ביצוע גבוהות יותר, אך פחות מוגדרות כפוטנציאליות לניהול. מצאו שמנהלים ועובדים מעניקים לגברים ולנשים הערכה שונה על אותה התנהגות. כך למשל, ניהול שיוגדר 'אסטרטגי' אצל מנהלים פעמים רבות יחשב כ'תוקפני' אצל מנהלות.

בקידום לתפקידי ניהול - האם אתם מקדמים מתוך הארגון או מביאים מנהלים מחוץ לארגון?



3

הציבו לעצמכם יעדים ברורים והתוו דרך להגשמתם

זכרו! עליכם להבין תחילה לאן פניכם מועדות

עשו! קבעו יעדים מערכתיים משמעותיים, ריאליים ומדידים

תכננו מכלול יעדים משלימים - על בסיס הנתונים שאספתם תוכלו לבחור מהם התחומים העיקריים בהם תוכלו ליצור שינוי באופן שתהיה לו השפעה משמעותית על הארגון. הציבו את היעדים בתחומים אלה. היעדים צריכים לשקף את מטרתכם, עליהם להיות מערכתיים ולהלוך את המטרות הארגוניות.

חשוב לתכנן את מכלול השינויים באופן שישלימו ויתמכו זה בזה ולא יעוררו סתירות במטרות, בדרך או במשאבים הנדרשים ליישומם. השינוי לא יוכל להיות משמעותי אם יתרחש בתחום אחד בלבד.

היעדים חייבים להיות מאתגרים ומעוררים השראה לארגון, למנהליו ולמנהלותיו. עם זאת, עליהם להיות ריאליים בהיקפים שלהם ובלוחות הזמנים המתוכננים. היעדים צריכים, כמובן, להיות מדידים.

קבעו יעדים "שיעשו את ההבדל" - יעדי השינוי צריכים להיות כאלה שהשפעתם תורגש בארגון.

חפשו מחקרים על מידת האפקטיביות של השינוי המתוכנן. למשל: מחקרים מראים כי התוצאות הופכות למשמעותיות לארגון רק מרמת השתתפות של לפחות שלוש נשים בהנהלה. אם נקבע יעד של ייצוג, המשמש יותר כ"עלה תאנה" ולא יעד של איזון - המהלך לא יניב את התוצאות המקוות ועלול להביא למסקנה (מוטעית) כי המהלך כולו היה מיותר.

הגדירו מדדי בדיקה - מדדי הבדיקה צריכים להיות מוגדרים בהתאם ליעדים ולטווחי הזמן שלהם ולפי רמות השינוי המבוקשות: מהמדדים הכלליים של היעד האסטרטגי ארוך הטווח שנקבע, דרך מדדים של תהליכי השינוי ועד למדדי יעדים קצרי טווח.

התאימו לכל יעד את המדדים אשר מאפשרים לבחון את ההתקדמות. הגדירו לכל מדד את התדירות בה ייבדק, התהליך הוא מעגלי ובכל תקופה יש לחזור ולבדוק הן את תוצאות המדדים הן את אפקטיביות המדדים עצמם. יש לכוון מחדש את התהליכים ולדייק את המדדים בהתאם לתוצאות.

מחקרים מצאו כי ארגונים נוטים יותר לקדם נשים מתוך הארגון על בסיס היכרות וניסיון מוכח, בעוד שגברים מתקדמים בעיקר בדרך של מעבר בין ארגונים.

האם אתם מקפידים שיהיו מספיק נשים ברשימת המועמדים הסופית לתפקידי ניהול?

האם אתם מקפידים שייגעו מועמדות מוכשרות? מהיכן אתם מגייסים?

מהם תהליכי התמיכה שארגונכם מספק למנהלים מתחילים, מי משמשים כמנטורים ולמי יש מנטורים?

מאילו תחומי עיסוק בארגון נשים מקודמות לניהול ומאילו תחומים גברים? האם טלנטים נשים וגברים מקבלים אותו מגוון התמחויות בארגון?

מחקר של קטליסט מראה כי גברים המוגדרים כ"טלנט" יקבלו לרוב תפקידים רוחביים ויצברו ניסיון ניהולי מגוון יותר מנשים המוגדרות כטלנט.

מי מקבל קידום למשרות "חמות" בארגון עם אפשרויות קידום רבות יותר בהמשך?

אלו הן רק מספר שאלות בסיסיות כדוגמא. כדי לבצע תחקיר יסודי, ניתן ורצוי להיעזר בשאלונים המפורטים שמציע ארגון קטליסט.

העמיקו בנתונים ונסו להבין אותם. הקשיבו לעובדים - הקשיבו למה שהעובדים אומרים לגבי המשמעות של הנתונים ולא רק לפרשנות שלכם. אחד מהרווחים שציינו ארגונים, היה שתרבות התקשורת בארגון התפתחה מאוד בעקבות התהליך ושהם יכולים היום להתמודד גם עם דילמות טענות אחרות ועם סוגיות של גיוון מיעוטים בחברה, שלפני התחלת התהליך לא יכלו לפתוח לדיון.

התמודדו עם הטיות מודעות ולא מודעות - תהליך הבדיקה חייב לכלול תהליכים של זיהוי והכרה בהטיות של תהליכים ארגוניים בקידום ובחירת מועמדים למוקדי קבלת החלטות ובהטיות אישיות של מנהלי הארגון ועובדיו והתמודדות איתן.

הפכו את התובנות לתוכנית פעולה! סיכום תוצאות הבדיקה, על בסיס הנתונים וניתוחם, אמור לתת לכם תשובה לשאלה באיזה אופן תהליכי הגיוס, הקידום ותחלופת העובדים בארגונכם אינם תומכים באיזון מגדרי, ומהם השינויים הנחוצים ליצירת איזון בנתיב הקידום בארגון.



4

צרו שינוי מערכת

זכרו! שינוי אפקטיבי הוא שינוי מקיף ההולם את מטרות הארגון

כדי להביא לתוצאות, השינוי צריך להיות ברמות המבניות, מבחינת תהליכי העבודה, מבחינת קבלת החלטות והן כחלק מהתרבות הארגונית כולה.

עשו! תכננו תהליכים, כלים ומבנים תומכי איזון מגדרי

תקנו נהלי עבודה שפוגעים באיזון - תהליך הבדיקה בארגונכם יאתר תהליכים שתומכים באיזון המגדרי וכאלה שפוגעים בו. חזקו את התהליכים התומכים ושנו את התהליכים הפוגעים. לעיתים צריך יותר ממבט אחד כדי להבין שפרקטיקה מסוימת מהווה חסם לאיזון מגדרי. כך למשל, נוהג של קיום ישיבות הנהלה בשעה 19:00 נראה לכאורה לא רלבנטי לשאלות מגדר, אולם למעשה הוא יכול להיות מדיר עיבור אמהות.

אל "תתקנו" נשים - שימו לב לא ליפול לטעויות נפוצות כמו הניסיון לשנות את הנשים - ארגונים שנמצאים בתהליך כבר שנים תיארו את שינוי התפיסה שעברו: אם פעם פעלו ל"תיקון" הנשים כדי שיצליחו להשתלב בתפקידי ניהול, הרי שהיום הם פועלים לקידום תפיסה כוללת של גיוון ואיזון מגדרי בארגון.

לעיתים, פרקטיקות שמטרתן להוסיף נשים לדרגי הניהול הבכירים עלולות להביא לתוצאה הפוכה כך למשל, סדנאות אסרטיביות לנשים בארגון עלולות לפעול באופן פרדוקסלי באופן הפוך מהמצופה:

הן עלולות לבסס דעה שאיזון מגדרי הוא מטרה רק של הנשים בארגון ובאחריותן ושלגברים אין עניין בתחום, ובכך להנציח את המצב במקום לשנותו. במקרה הגרוע יותר, הן עלולות להרע את המצב בין אם משום שנשים נשפטות לרעה על התנהגות אסרטיבית ובין אם כי הן ילמדו נשים לנהל כמו גברים ובכך יטלו מהאיזון המגדרי את אחד הרווחים המרכזיים שלו: יצירת גיוון בדרכי הניהול בכדי להעשיר את כלי הניהול.



5

היעזרו בניסיון ובידע קיימים

זכרו! לא צריך "להמציא את הגלגל", אלא רק להתאימו לארגון שלכם

תהליך יצירת איזון מגדרי דורש משאבים רבים ואין צורך לעבור את כולו לבד. יש ארגונים שהתנסו כבר בתהליך וניתן ללמוד מהם. למידה מניסיונם של אחרים יכולה לסייע לכם להימנע מטעויות נפוצות ומהמחירים הכרוכים בהן: בין אם אי השגת התוצאות המקוות ובין אם איבוד מוטיבציה ואמונה במטרה.

עשו! היעזרו בקטליסט ובשדולת הנשים בישראל

יש ארגונים, בארץ ובעולם, אשר עוסקים בנושא לאורך זמן וצברו ידע רב ומידע על תהליכים בארגונים רבים, ואף פיתחו כלים יעילים לכל שלבי התהליך. ארגון קטליסט העולמי ושדולת הנשים בישראל, נציגת מפקד קטליסט בישראל, ישמחו לסייע לכם.

בהצלחה לכולנו!





שיהיה מול העיניים...
שונות זו הזדמנות

5 כללי אצבע ליצירת איזון מגדרי

1 הובילו את השינוי באמצעות מנהלים מחויבים!

- צרו מחויבות בדרגי הניהול הבכירים ותנו לה ביטוי ממשי וגיבוי:
- בתוכניות האסטרטגיות של הארגון כתפיסה מערכתית כוללת
 - בתמיכה ובקרה מתמשכות
 - במתן בוגוסים לעמידה ביעדי איזון מגדרי
- גלו נכונות להתפתחות בעצמכם
בדקו את מוכנות הארגון לשינוי ובחרו את המועד המתאים
גלו סבלנות ואורך רוח

3 הציבו לעצמכם יעדים ברורים והתוו דרך להגשמתם

- קבעו יעדים:
- מערכתיים
 - משמעותיים
 - ריאליים
 - מדידים
- הגדירו מדדי בדיקה ועדכנו אותם מעת לעת

5 היעזרו בניסיון ובידע קיימים

2 הביטו במראה באומץ!

- הקדישו זמן ללימוד, הבנה ומיפוי של המצב בארגון
אספו נתונים, העבירו שאלונים, שאלו הרבה שאלות ובסו
את תהליכי השינוי על נתונים מוצקים
העמיקו בנתונים ונסו להבין אותם. הקשיבו לעובדים
התמודדו עם הטיות מודעות ולא מודעות
הפכו את התובנות לתוכנית פעולה!

4 צרו שינוי מערכתית

- תכננו תהליכים, כלים ומבנים תומכי איזון
- היפטרו מפרקטיקות שפוגעות באיזון
 - אל "תתקנו" נשים
- בנו כלים תומכי איזון מגדרי בכל רמות הארגון ופעילויותיו:
- הקפידו על מעורבות ובקרה של הדרג הבכיר
 - היו מוכנים להנהיג שינויים מבניים
 - התאימו את התרבות הארגונית
 - קבעו תהליכי עבודה וקבלת החלטות
 - יצרו הצלחות



גזר ושומר - ארגז כלים להשגת איזון מגדרי

 **Panels** בשיתוף ובסיוע מכון פאנלס

לשאלות בנושא קטליסט ניתן לפנות:
daniela.sion@strauss-group.com