

קבוצת שטראוס ושדולת הנשים
בישראל גאות להציג:

קטליסט בישראל
**נשים מובילות
בעסקים**

דו"ח המפקד הישראלי השני לשנת 2011
ייצוג נשים בחברות מדד ת"א 100
מארס 2012



תוכן עניינים:

3	פתח דבר
4	1. תקציר מנהלים
6	2. תמצית נתוני מפקד קטליסט 2011
8	3. הקדמה תיאורטית
9	4. מתודולוגיה
9	5. פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים
10	5.1. נשים בדירקטוריונים
10	5.2. תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים
11	5.3. חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון
11	5.4. חברות ביותר מדירקטוריון אחד - פילוח לפי נשים וגברים
12	5.5. נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף
13	5.6. השוואה בינלאומית - דירקטוריונים
14	6. פירוט ממצאים - נשים בהנהלות
14	6.1. נשים בהנהלות
15	6.2. תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים
16	6.3. חברות לפי מספר נשים בהנהלה
17	6.4. נשים בתפקידי הנהלה - לפי ענף
17	6.5. השוואה בינלאומית - הנהלות
18	7. הדרך לשינוי - סקירה תיאורטית
22	8. נספחים
22	8.1. גודל המפקד
23	8.2. נתוני 2010: חברות בהן 25% ומעלה נשים בדירקטוריון ובהנהלה

עריכה וכתיבה: ד"ר גלית דשא, מנכ"ל שדולת הנשים בישראל
דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות תאגידית, קבוצת שטראוס

©דו"ח מפקד קטליסט בישראל 2011 נכתב ונערך בהתאם לשיטות המחקר
ולידע המקצועי של קטליסט ארה"ב ©.

המחקר הכמותי בוצע ונערך בהתאם לשיטות המחקר הנ"ל בסיוע מקצועי של
מכון גיאוקרטוגרפיה בניהולם של פרופ' אבי דגני וד"ר רינה דגני.

פרשנות הנתונים וכן הסקירה התיאורטית נכתבו על ידי מנכ"ל שדולת הנשים ומחלקת המחקר.

פתח דבר



קבוצת שטראוס מקדמת את נושא הגיוון מתוך אמונה כי תרבות של הכלת השונה וגיוון בכוח הניהולי של העסקים במדינת ישראל, היא היתרון התחרותי שלנו כמדינה בבואנו להתחרות מול מדינות וחברות אחרות בעולם. ידוע כבר שככל שחברות עסקיות תקדמה מגוון רחב יותר של אנשים מתרבויות ואמונות שונות, עם תפיסות ויכולות מגוונות ועם תמהיל מאוזן של גברים ונשים, כך הן תהיינה הוגנות, אנושיות ומצליחות יותר. מחקרים הוכיחו כי אימוץ תפישה של כוח עבודה מגוון מהווה גורם מפתח ביכולת של חברות עסקיות לממש את היעדים ולהגיע להישגים ארגוניים ועסקיים. היתרון התחרותי הגדול של מדינת ישראל הוא במשאב האנושי שלה - זהו אוצר הטבע שלנו. נשים מהוות למעלה מ-50% מאוכלוסיית העולם, וכ-47% מכוח העבודה בישראל ולכן טבעי ששיחת הגיוון בעסקים תתחיל בשילובן של יותר נשים בעמדות בכירות בעסקים. בעולם כולו מתפרסמים מחקרים המצביעים על יתרונם של ארגונים המאמצים תפישות גיוון ושונות. האפשרות לבצע מדידות אובייקטיביות ולהוכיח אמפירית את הקשר וההשפעה של גיוון אנושי ומגדרי על העסקים, הכלכלה והחברה היא צעד חשוב ביישום התפישות הללו.

עופרה שטראוס,
י"ר קבוצת שטראוס

שדולת הנשים בישראל גאה להשיק ביחד עם קבוצת שטראוס את הדו"ח השני של מפקד קטליסט בישראל, לבחינת ייצוגן של נשים בהנהלה בכירה במדד ת"א 100. מזה 27 שנים מובילה שדולת הנשים מאבק ליצירת שוויון במעמדן של נשים בישראל. מיזם קטליסט הינו עוד הוכחה לצורך בדיאלוג משותף ומעמיק בין קובעי מדיניות בישראל. עליה אמיתית בייצוג של נשים במוקדי קבלת החלטות לא תתקיים ללא מעקב, פיתוח מודעות ומתן הכרה לארגונים החורטים על דיגלם קידום נשים. השנה, בצד הצגת הנתונים בחרנו להדגיש את הכלים הנדרשים ליצירת שוויון מגדרי אמיתי בעסקים, כלים הדורשים החלטה ומחויבות מצד הארגון והמדינה. האימוץ וההפעלה של כלים אלה הם שיטנו את פני החברה הישראלית.



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



Over our 50 - year history, Catalyst's mission has been to expand opportunities for women and business. I am grateful that Strauss and the IWN share this mission. With the release of the new Tel Aviv - 100 Census, Israel can make a commitment to achieving gender parity. Don't "give it time" - instead dump the myths and lead with real action, especially around proven solutions like sponsorship. When Israeli corporations take their place as leaders on gender parity and advancing women in business, the benefits will spread across the globe for women, men, and business.

Ilene H. Lang, President
and CEO Catalyst



1. תקציר מנהלים

בשנת 2010 חברו קבוצת שטראוס ושדולת הנשים והציגו בישראל בפעם הראשונה את מפקד קטליסט. מפקד זה נשען על מדד שפותח בארגון קטליסט בארה"ב בשנת 1995 ונותן תמונה מדויקת ועדכנית על מעמדן של נשים בתפקידי ניהול והנהגה בכירים במשק. השימוש במדד מאפשר להשוות בין חברות, סוגי תעשייה ומדינות בעת ובעונה אחת ונותן תמונת מצב מספרית מדויקת שכן הוא מונה את מספר הנשים בכל דרגה ותפקיד.

מניית מספר הנשים הנמצאות בתפקידי ניהול בכיר ודירקטוריונים במדד ת"א 100 מספקת מענה חלקי בלבד לגבי מצבן של נשים בשוק העבודה הישראלי. חשיבותה בכך שהיא מודדת את עובייה של תקרת הזכוכית המפרידה בין התקדמות מקצועית לבין ניהול בכיר, הובלה ומנהיגות נשים בתחום העסקים בישראל.

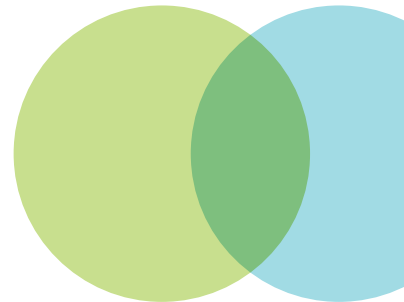
עליה משמעותית במספרן של נשים בתפקידי מפתח משנה את יחסה של החברה והמדינה לנשים ומגבירה גיוון בהחלטות, בתחומי התמחות, ביחס לסביבה ולקהילה. המטרה איננה רק שילוב נשים בתפקידים בכירים אלא סלילת הדרך להתקדמות נשים בעמדות מקצועיות וניהוליות מגוונות במדרג הארגוני.

במקביל למפקד הצטברו בעשר השנים האחרונות מחקרים רבים המצביעים על התרומה המשמעותית של נשים בתפקידי ניהול בכירים לשיפור הביצועים העסקיים של הארגון, להרחבת גיוון קבוצות בעלי עניין ולהעמקת המשמעות של אחריות תאגידית כחלק מעיצוב אופיו ודמותו של הארגון ושל המגזר העסקי.

הצורך בגיוון והכלה (Diversity & Inclusion) הופך מובן יותר ויותר הן ברמה ארגונית והן ברמה הציבורית בישראל. עם זאת, אין להניח כי מנהיגי המשק והמדינה בישראל יקבלו על עצמם מחויבות לגיוון והכלה מבלי שנדרוש מהם ליישם מדיניות זו בכל עת ולפתח מודעות למורכבותה וחשיבותה. הטענה כי חשיבה בקבוצה הומוגנית, יכולה למנוע פיתוח רעיונות חדשים וכי ההימנעות מלהסתכל על המציאות מנקודות מבט שונות עלולה לגרום לראיה לא מלאה של המציאות משכנעת, אך איננה מספיקה כאשר עלינו לנקוט פעולה אקטיבית של חיפוש ואיתור על מנת להכניס קבוצות אוכלוסייה חדשות לדירקטוריון או לעמדות ניהול בכירות. לכן, חשוב להדגיש שוב ושוב כי הדרישה לגיוון והכלה אינה מבקשת כי אלו יבואו על חשבון מקצועיות והתאמה אישית.

עבור ארגונים עסקיים הסיבות להכלה, גיוון וקידום נשים הן: מאגר כישרונות רחב יותר, חשיבה טרוגנית בדירקטוריון, הקשבה ללקוחות, יצירת שוק עבודה המאזן בין עבודה לשאר חלקי החיים.

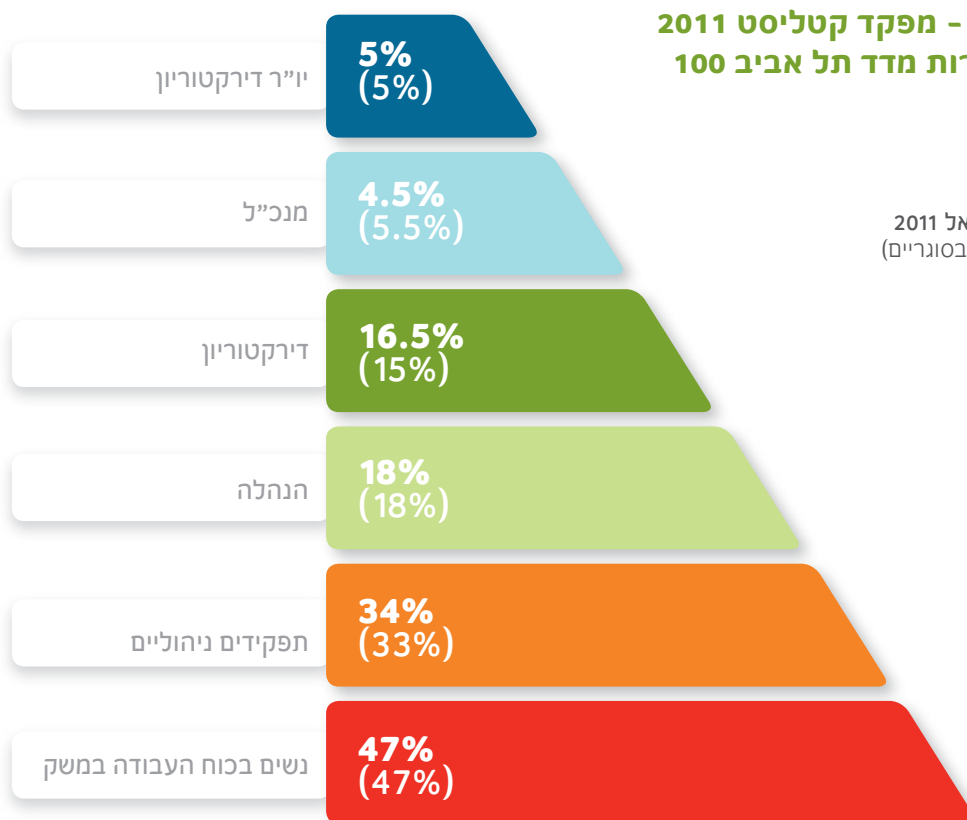
מבחינה חברתית, עלינו להנגיש קידום שוויון אמיתי של הזדמנויות, פיתוח וקידום זכויות כגון השכלה, השתכרות, הבעת עמדה ושותפות בשינוי חברתי רחב יריעה.



¹ Catalyst, 2007. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's ' Representation on Boards <http://www.catalyst.org/publication/479/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-20042008>

מצאים עיקריים - מפקד קטליסט 2011 לייצוג נשים בחברות מדד תל אביב 100

פירמידת המפקד² -
נשים בכוח העבודה בישראל 2011
השוואה ל-2010 (הנתונים בסוגריים)



פירמידה זו ממחישה באופן ברור את תקרת הזכוכית ואת הדרך הארוכה שנשים צריכות לעשות בכדי לקחת חלק בתפקידי מפתח בעסקים. בתחתית הפירמידה נקודת המפתח הינה שוויונית, נשים מהוות כמחצית מכוח העבודה, מיד לאחר מכן חלה ירידה חדה כאשר רק 34% מהנשים מאיישות תפקידים ניהוליים בכלל המשק. למרות האחוז הנמוך של מנהלות במשק הוא אף צונח עוד יותר כשמדובר בחברות ציבוריות, במדד ת"א 100, בהן נשים מהוות רק 18% מהנהלה ו-16.5% מהדירקטוריון. מבט משווה לנתוני 2010 מראה כי לא חל שינוי מהותי בכניסת נשים לתפקידי ניהול בכלל ולתפקידי ניהול בכירים בפרט. עוד מדגישה הפירמידה כי תקרת הזכוכית מתעבה במעבר מתפקידי ניהול לתפקידי ניהול בכירים. נקודה זו הינה נקודת משבר הן בגלל הקרבה המהותית למוקדי קבלת החלטות בתפקידי ניהול בכיר והן בגלל המעבר מניהול שאופיו מקצועי, לניהול שאופיו מנהיגותי. נשים עדיין לא נתפסות כמנהיגות במידה דומה לגברים.

אחוז המושבים של נשים בדירקטוריונים בישראל עומד על 16.5%. זהו נתון גבוה במעט אך דומה לזה של ארה"ב ודרום אפריקה וגבוה באופן בולט מזה של אוסטרליה וניו זילנד ואף מזה של בריטניה וקנדה. האחוז הגבוה של נשים בחברות בדירקטוריונים בנורווגיה הינו גם תוצר של חקיקה האוכפת חובת ייצוג של לפחות 40% נשים בדירקטוריונים של חברות ציבוריות. חקיקה זו הובילה ביחד עם מערכת חוקים שלמה שעיקרה שוויון מגדרי, לקפיצה בשיעור הנשים בדירקטוריונים מ-13% ל-40% תוך זמן קצר. השאלה האם חקיקה כופה ומחייבת הינה הכלי הטוב ביותר ליצירת שוויון מספרי ומהותי היא שאלה שיש להעמיק בה. קשה, ואולי אף בלתי אפשרי, להעביר חקיקה מהסוג הסקנדינבי, במשק הנושא אופי כלכלי מסוים. חקיקה כופה זקוקה לאווירה הדורשת ומקבלת שוויון מגדרי בעזרת כלים מגוונים. בישראל, יש לשלב חקיקה מגנה ומקדמת יחד עם חשיפת נתונים בלתי פוסקת והדגשת החשיבות החברתית והמקצועית של גיוון והכללה מגדרית במגזרים השונים במשק. כל אלו לא יצלחו ללא יצירת סביבה עסקית וארגונית, המודעת ליתרונות הרבים של גיוון והכללה. אימוץ מדיניות זו, בהסכמה, עשויה ליתר חקיקה כופה ולייצר במקומה סביבה עסקית המקדמת ותומכת בעבודת נשים ושילובן הראוי בכלכלה ובמוקדי קבלת החלטות.

² נשים בכוח העבודה ותפקידים ניהוליים מבוססים על נתוני למ"ס - 2011 לוח 2.11 מועסקים לפי משלח יד, מעמד בעבודה ומין

2. תמצית נתוני מפקד קטליסט 2011

נשים בדירקטוריונים של חברות מדד ת"א 100

- שיעור הנשים המכהנות כיו"ר דירקטוריון עומד על 5% ללא שינוי מהשנה שעברה.
- שיעור הנשים אשר מכהנות כחברות דירקטוריון עלה מ- 15% ל- 16.5% השנה.
- שיעור החברות שבהן מכהנת לפחות אישה אחת בדירקטוריון עומד על 89% כמעט ללא שינוי משנה שעברה (88%).
- קיימת עליה בשיעור הנשים המכהנות כדירקטוריות ביותר מחברה אחת, מ-26% ל- 43%.
- בשנת 2011 עלה מספר החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה מ- 18 חברות ל- 26 חברות.

נשים בהנהלות של חברות מדד ת"א 100

- שיעור הנשים המכהנות כמנכ"ליות ירד בשנת 2011 מ- 5.5% ל- 4.5%.
- שיעור הנשים המכהנות בתפקידי ניהול בכירים עומד השנה על 18% ללא שינוי משנה שעברה.
- בשנת 2011 עלה מספר החברות בהן שיעור המנהלות הבכירות הוא 25% ומעלה, מ-31 חברות ל- 33 חברות.





מפקד קטליסט הישראלי השני (נתוני מדד ת"א 100 2011)

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון

שם	אחוז נשים בדירקטוריון
בי קומיוניקיישנס בע"מ	60%
אינטרנט גולד-קווי זהב בע"מ	43%
פורמולה מערכות (1985) בע"מ	40%
מליסרון בע"מ	40%
קרטו מוטורס	38%
שטראוס גרופ	36%
י.ו.א.ל. ירושלים אויל אקספלוריישן	33%
בנק הפועלים	33%
רבע כחול נדלן בע"מ	33%
קבוצת עזריאלי בע"מ	33%
שיכון ובינוי	30%
נטו מ.ע. אחזקות	29%
בנק לאומי	29%
נפטא חברה ישראלית לנפט	29%
פרוטרום תעשיות	29%
בריטיש ישראל	29%
גילת רשתות לוויין בע"מ	29%
אלרוב ישראל	25%
מבני תעשיה בע"מ	25%
נייס סיסטמס בע"מ	25%
אלרוב נדלן ומלונאות	25%
אלוני חץ נכסים והשקעות בע"מ	25%
הוט-מערכות תקשורת בע"מ	25%
נורסטאר החזקות	25%
פ.י.ב.י. אחזקות	25%
חברת הכשרת הישוב - אנרגיה	25%

בשנת 2011 עלה מספר החברות בהן שיעור הדירקטוריות הוא 25% ומעלה מ-18 חברות ל-26 חברות.

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה

שם	אחוז נשים בהנהלה
חברת הכשרת הישוב - אנרגיה	67%
שיכון ובינוי	50%
נורסטאר החזקות	50%
פ.י.ב.י. אחזקות	50%
אורמת תעשיות בע"מ	50%
רציו חיפשי נפט	50%
אפריקה ישראל להשקעות בע"מ	40%
קבוצת גולף א.ק. בע"מ	40%
בריטיש ישראל	38%
חברת הכשרת הישוב בישראל	36%
מטריקס אי טי בע"מ	35%
אינטרנט גולד-קווי זהב בע"מ	33%
מליסרון בע"מ	33%
רבע כחול נדלן בע"מ	33%
אלוני חץ נכסים והשקעות בע"מ	33%
גרנית הכרמל השקעות	33%
ריט 1 בע"מ	33%
פרוטליקס ביוטכנולוגיה	33%
ישראלמקו נגב 2 שותפות מוגבלת	33%
דלק קידוחים	33%
בנק הפועלים	31%
פרטנר תקשורת בע"מ	31%
מפעלי פ.מ.ס. מיגון	29%
בנק מזרחי טפחות	29%
סרגון נטוורקס	27%
מגדל אחזקות ביטוח ופיננסיים בע"מ	27%
סלקום ישראל בע"מ	27%
בנק לאומי	26%
פרוטרום תעשיות	25%
הוט-מערכות תקשורת בע"מ	25%
כלכלית ירושלים	25%
איירפורט סיטי	25%
טאוור סמיקונדקטור בע"מ	25%

בשנת 2011 עלה מספר החברות בהן שיעור המנהלות הבכירות הוא 25% ומעלה, מ-31 חברות ל-33 חברות.

3. הקדמה תיאורטית - מפקד קטליסט ישראל 2011

בשנת 1994 הגישה שדולת הנשים לבג"צ עתירה שעניינה מינוי חבר חדש למועצת רשות הנמלים והרכבות ומינוי שני דירקטורים חדשים לדירקטוריון של בתי הזיקוק לנפט בע"מ. שלושת המינויים היו של גברים, שתי המועצות הנוגעות בדבר היו מורכבות מגברים בלבד, וערב המינויים לא הייתה בהן ולו אישה אחת. בית המשפט העליון קיבל את העתירות של שדולת הנשים שדרשו לאכוף בפועל את חובת הייצוג ההולם בדירקטוריונים של חברות ממשלתיות. בג"ץ קבע כי הייצוג ההולם יעשה על פי מבחן התוצאה ואין די בכוונה טובה או בחיפוש פורמאלי אחר נשים מתאימות³.

הבג"צ, שזכה לכינוי "בג"צ הדירקטוריונים", הציף דיון ארוך ומורכב בדבר הכלים להעלאת מספר הנשים המכהנות בתפקידי ניהול בכיר והנהגה במרחב הציבורי ובמשק הישראלי. אין ספק כי חקיקה, אכיפתה על ידי המדינה ועל ידי פניה לערכאות משפטיות והרחבת הדיון המשפטי מהווים כלים חשובים ואף קריטיים בדרישה להעמקת והרחבת המאמץ לשלב נשים ולייצר גיוון בדרגים בכירים של מוקדי קבלת ההחלטות ומרכזי הכוח. כאשר מדובר בארגונים ממשלתיים, מעמיקה חובת ייצוג הציבור על גווניו וקבוצותיו.

במקביל לחובה לעמוד בדרישות החוק, עלינו לבחון בכל עת את הכלים שיאפשרו לנו להטמיע שוויון מגדרי לא רק מתוך חובה אלא מתוך בחירה ורצון. כאן, עלינו להעמיק, לחקור ולהציג בכל עת נתונים המצביעים על תרומתם של גיוון בכלל ושל כניסת נשים למוקדי כוח בפרט, לשיפור ומיצוי יכולותיו ותפוקותיו של המשק הישראלי.

בהעדר חקיקה המחייבת הכנסת אחוז מינימלי נשים לדירקטוריונים של חברות ציבוריות, חובה עלינו ליצור כלים של מחקר ואפשרויות לחשיפת נתונים מספריים על מנת לעודד הובלת והטמעת שינוי עמוק.

מפקד קטליסט המתבצע זו השנה השנייה בישראל הינו כלי מדידה והערכה המופעל בארה"ב מזה 17 שנים. בישראל, חברו קבוצת שטראוס ושדולת הנשים בליווי מקצועי של מכון גיאוקרטוגרפיה לחשיפת נתוני הייצוג של נשים בדירקטוריונים ובהנהלות בכירות של החברות הציבוריות הכלולות במדד ת"א 100.

כלי זה מגביר את יכולתנו לבחון את שיעורן של נשים בהובלת החברות, כמו גם את תהליכי השינוי בייצוג בחברות המובילות במשק הישראלי. פן נוסף של המחקר מאפשר גם לערוך השוואה בינלאומית. סקירת מחקרים מלווה, מצביעה על כך כי גיוון מגדרי ואחר כמו גם פיתוח תרבות ארגונית של איזון מיטבי בין העבודה לשאר החיים, משפרים ביצועי חברות, מגבירים את האטרקטיביות של מקומות העבודה ותורמים לשינוי בתפיסת אחריות כלפי הקהילה. אין ספק שגיוון תורם בכל רובד ועונה לצורך חברתי, אזרחי ומדיני.

הממצאים הפרושים בפניכם בדו"ח זה אינם מראים שינוי מהותי מהשנה שעברה. עליות משמעותיות בצד ירידות דרמטיות מוסברות על ידי קוטנו של המדגם ומשתלבות לכדי תמונה שעיקרה דלות בייצוג נשים בעמדות מפתח בהנהלות בכירות ובדירקטוריונים.

פער הנתונים המצביע על השתתפות מוגבלת של נשים בהובלת חברות במשק, בולט עוד יותר על רקע העובדה כי הן מהוות מחצית מכוח העבודה בישראל. כחלק מכוח העבודה במשק, נשים דומיננטיות במקצועות טיפול, שירותים ועבודת כפיים ומועסקות בתנאי עבודה ושכר נמוכים.

על כך יש להוסיף את העובדה כי אין הלימה בין עליה בהשכלת נשים, כניסתן למגוון מקצועות שנחשבו ועדיין נחשבים גבריים, ועליית האחוז שלהן בתפקידי ניהול, לבין העובדה כי פערי השכר בין גברים לנשים נשארו כשהיו בשלושים השנים האחרונות ועומדים על הפרשים שבין 17%-30%. האתגר הגדול העומד לפתחנו אם כן אינו רק עליה במספר הנשים הנמצאות בעמדות מפתח בעסקים אלא ההכרה בזכותן של נשים לתגמול ראוי ושווה לגברים על עבודה זהה וכישורים מקצועיים וניהוליים זהים.

שינויים אלה לא יתבצעו ללא החלטה מודעת ומכוונת של החברות שנפקדו במחקר זה.

ד"ר גלית דשא

מנכ"ל שדולת הנשים בישראל

³בג"צ 453,454/94 שדולת הנשים נ" ממשלת ישראל.

4. מתודולוגיה

מדד קטליסט פותח על ידי ארגון 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 בישראל בוצע על ידי מכון גיאוקרטוגרפיה בהנהלת פרופ' אבי דגני וד"ר רינה דגני.

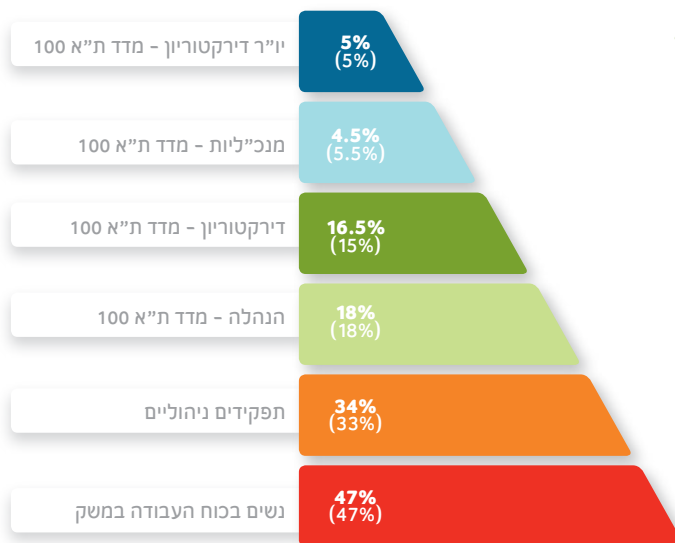
דו"ח מפקד קטליסט בישראל 2011 נכתב ונערך בהתאם לשיטות המחקר ולידע המקצועי של קטליסט ארה"ב. המתודולוגיה מבוססת על ספירת מספר הנשים בתפקידים מובילים בדירקטוריונים ובהנהלות של חברות ציבוריות. לצורך זה נבחרו החברות אשר נמצאות במדד ת"א 100 בבורסה התל אביבית. מדד ת"א 100 הוא מדד המייצג את השינוי המצרפי של מחיריהן 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 גיאוקרטוגרפיה יצר מאגר הכולל את שמות 100 החברות, לפי ענף עסקי ובו שמות חברי הדירקטוריון וחברי ההנהלה של 100 מהחברות הישראליות מתוך אתר הבורסה לניירות ערך. השנה התחלפו 13 חברות במדד ת"א 100 לעומת שנת 2010. בשלב השני בוצע אימות של הנתונים מול החברות. שיעור האימות עומד על 87% מהחברות.

הדו"ח כולל השוואה של המדד לשנת 2010 כמו גם השוואה למדינות אחרות בהן מתפרסם המדד כגון: ארה"ב, קנדה, דרום אפריקה, בריטניה וניו זילנד.

5. פירוט ממצאים - נשים בדירקטוריונים

גרף 1: פירמידת המפקד⁴ - נשים בכוח העבודה בישראל 2011 (הנתונים בסוגריים) השוואה ל-2010

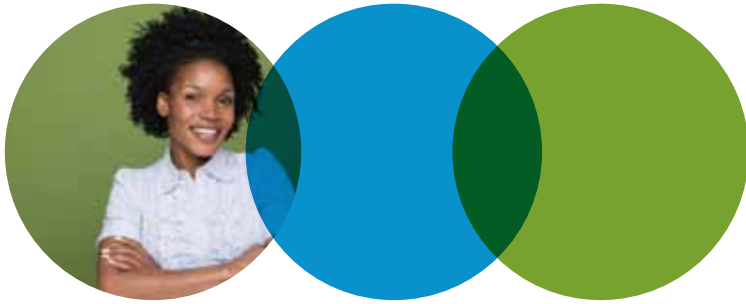


בשלושים השנים האחרונות חלה עליה משמעותית במספר הנשים המשתתפות בכוח העבודה בישראל. בשנת 1980 השתתפו 35.7% מהנשים בכוח העבודה⁵. כלומר, חלה עליה של 11.3% במספר הנשים העובדות. על רקע הנתונים הללו בולט הפער בין אחוזי הנשים העובדות לבין נוכחותן בתפקידים ניהוליים בכל הדרגים ובעיקר בדרגי ניהול בכיה, בדירקטוריונים ובתפקידי מנכ"ל ויו"ר בחברות ציבוריות.

ניתן לראות כי בין השנים 2010 ו-2011 לא חל שינוי מהותי באחוזי ההשתתפות של נשים בהנהלה בכירה ובדירקטוריונים. אחוז המנכ"ליות המכהנות ירד באחוז אחד בשל החלפת מנכ"ל אישה במנכ"ל גבר בחברה אחת בלבד.

בשנת 2011 חלה תחלופה בחברות הנכללות במדד תל אביב 100, כאשר 14 חברות נכנסו אליו ו-13 חברות יצאו ממנו. על אף התחלופה, לא חל שינוי משמעותי בנתונים, דבר המצביע על הצורך במדגם רב שנתי הבוחן התקדמות ועליה בנתונים לאורך גרף רב שנתי. עליה מתונה מצביעה על עומק תהליך השינוי הנדרש.

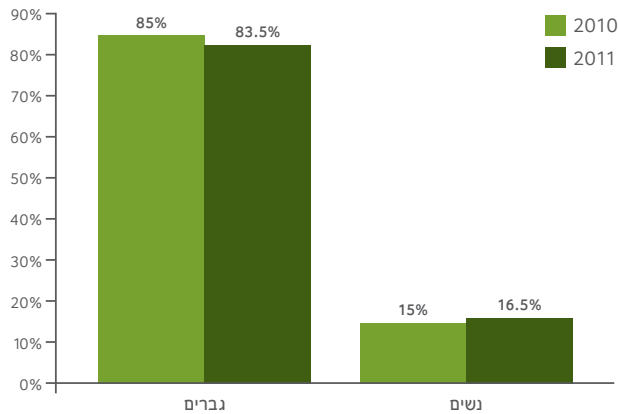
⁴נשים בכוח העבודה ותפקידים ניהוליים מבוססים על נתוני למ"ס - 2011 לוח 2.11 מעסקים לפי משלח יד, מעמד בעבודה ומין
⁵משרד התמ"ת 0/X7584.doc/047EA0B0-8A39.../NR/rdonlyres



5.1 נשים בדירקטוריונים

16.5% מתפקידי הדירקטורים, ב-100 החברות של מדד ת"א 100, מאוישים על ידי נשים [151 מושבים מתוך 913]. זאת בהשוואה לשנה שעברה בה כיהנו 15% נשים בתפקידי דירקטוריות [128 מושבים מתוך 852], זוהי מגמת עלייה של 1.5% במספר הנשים בדירקטוריונים לעומת השנה שעברה. השנה נוספו 61 חברי דירקטוריון מתוך 23 נשים.

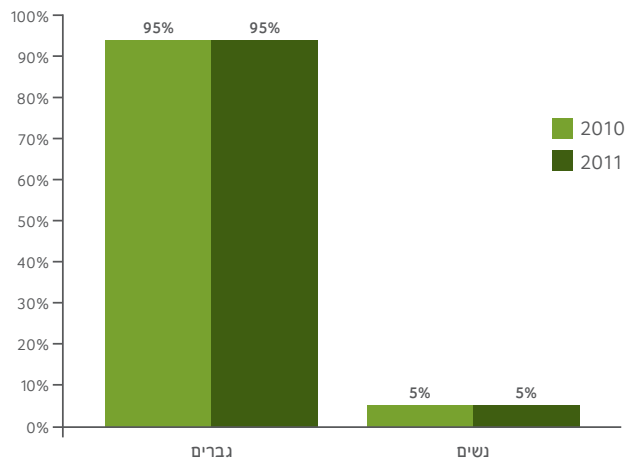
אחוז העלייה הכללי במספר נשים המכהנות בדירקטוריונים הינו מתון. למולו יש לבחון את אחוז הנשים שמונו מתוך דירקטורים חדשים שנוספו בשנת 2011. כאן ניתן למצוא כי מתוך 61 מהדירקטורים החדשים, 37% הינן נשים. עם זאת יש לזכור כי חלק מהנשים שמונו כדירקטוריות חדשות בחברות מסוימות, מכהנות כבר בדירקטוריונים אחרים. נתון זה נכון גם לגבי גברים שמונו כדירקטורים חדשים בחברות. עובדה זו מצביעה על צורך בהרחבת מאגרי הנתונים הקיימים מהם ניתן לשאוב דירקטורים ודירקטוריות מתאימים. במקרה של איתור נשים, עולה הטענה כי אין נשים מתאימות. טענה זו נשמעת גם כאשר יש לאתר נשים לתפקידים ציבוריים ובמינוי חובה בדירקטוריונים של חברות ציבוריות. אנו סבורים כי חובתו של הארגון להרחיב את מעגלי החיפוש והאיתור על מנת לייצר גיוון מגדרי ואחר בכמות משמעותית.



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

5.2 תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים על ידי נשים

רק ב-5% מהחברות מכהנות נשים בתפקיד יו"ר דירקטוריון, כלומר ב-95 חברות מתוך 101, יו"ר הדירקטוריון הוא גבר, הנתון נותר זהה לשנת 2010.

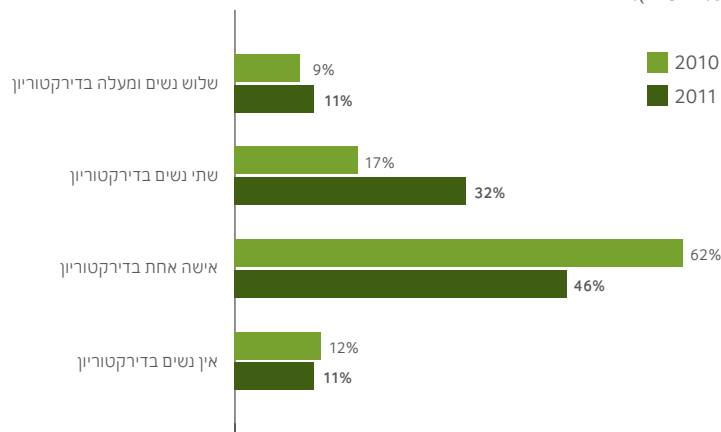


גרף 3: תפקידי יו"ר דירקטוריון המאוישים בידי נשים



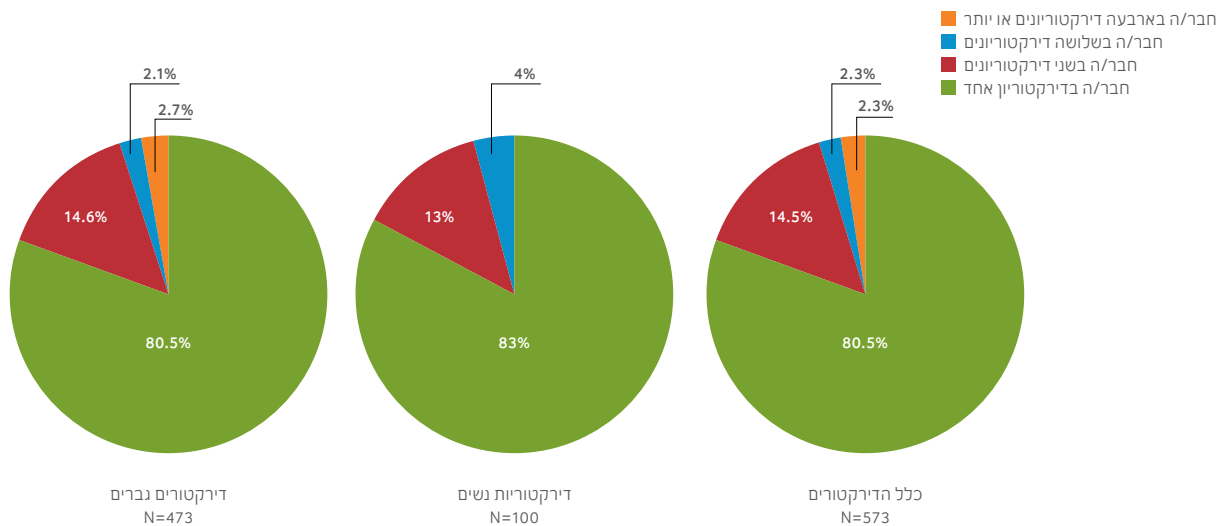
5.3 חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

ב-89% מהחברות במדד ת"א 100, יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון. בשנת 2011 עלה אחוז החברות בהן מכהנות שתי נשים כדירקטוריות מ-17% בשנת 2010 ל-32% (זוהי עליה של כמעט פי 2 בקטגוריה זו). כמו כן, יש מגמת עלייה בשיעור החברות בהן יש שלוש נשים ומעלה בדירקטוריון, מ-9% ל-11%. עליות אלו הינן על חשבון ירידה בשיעור החברות בהן הייתה רק אישה אחת בדירקטוריון. שיעור החברות בהן אין נשים בדירקטוריון כלל עומד על 11%, ירידה מזערית לעומת שנה שעברה (12%). בממוצע, חברים בכל דירקטוריון 8 דירקטורים מתוכם 1.4 נשים (לעומת 8.5 דירקטורים בשנה שעברה מתוכם 1.3 נשים).



גרף 4: אחוז חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון

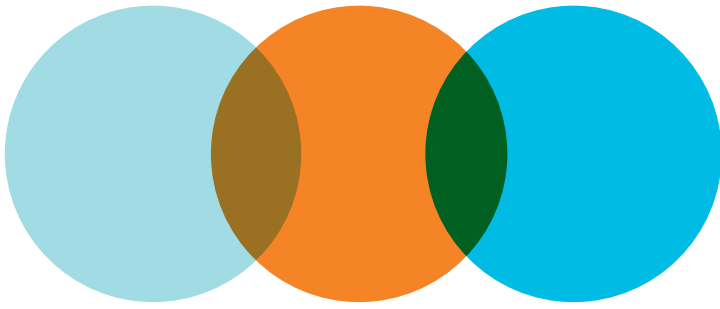
5.4 חברות ביותר מדירקטוריון אחד - פילוח לפי נשים וגברים



גרף 5: חברות ביותר מדירקטוריון אחד - פילוח לפי נשים וגברים

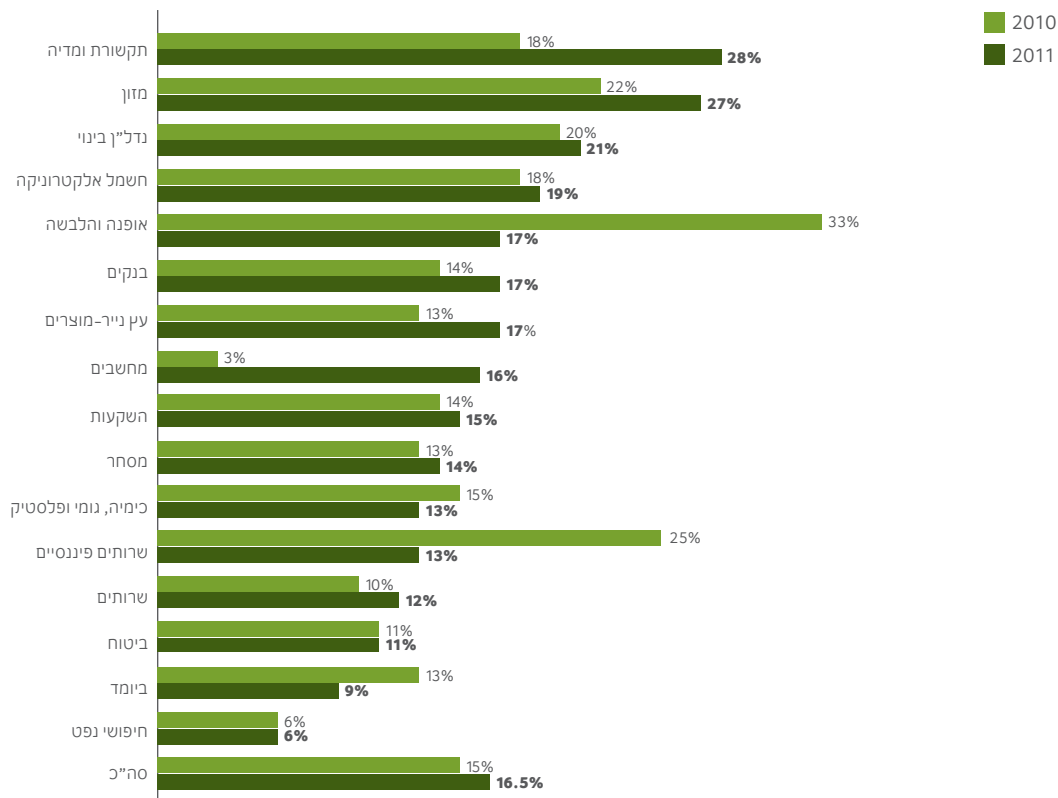
81% מהדירקטורים חברים בדירקטוריון אחד (לעומת 85% בשנה שעברה). 19% מהגברים חברים ביותר מדירקטוריון אחד לעומת 17% מהנשים (זאת לעומת 15% מהגברים ו-11% מהנשים בשנה שעברה).

⁶ מבוסס על ממצאי 78 חברות ישראליות במדד ת"א 100 (23 החברות האחרות הינן דואליות ולא נכנסו לחישוב זה).



5.5 נשים בתפקידי דירקטוריות - לפי ענף

מגמת עלייה בשיעור הנשים בדירקטוריון חלה בענפים הבאים: תקשורת ומדיה, ענף המזון וענף המחשבים. לעומת זאת, חלה מגמת ירידה בשיעור הנשים בדירקטוריון בענף האופנה וההלבשה ובענף השירותים הפיננסיים. כאמור, בשאר הענפים נצפתה יציבות יחסית.



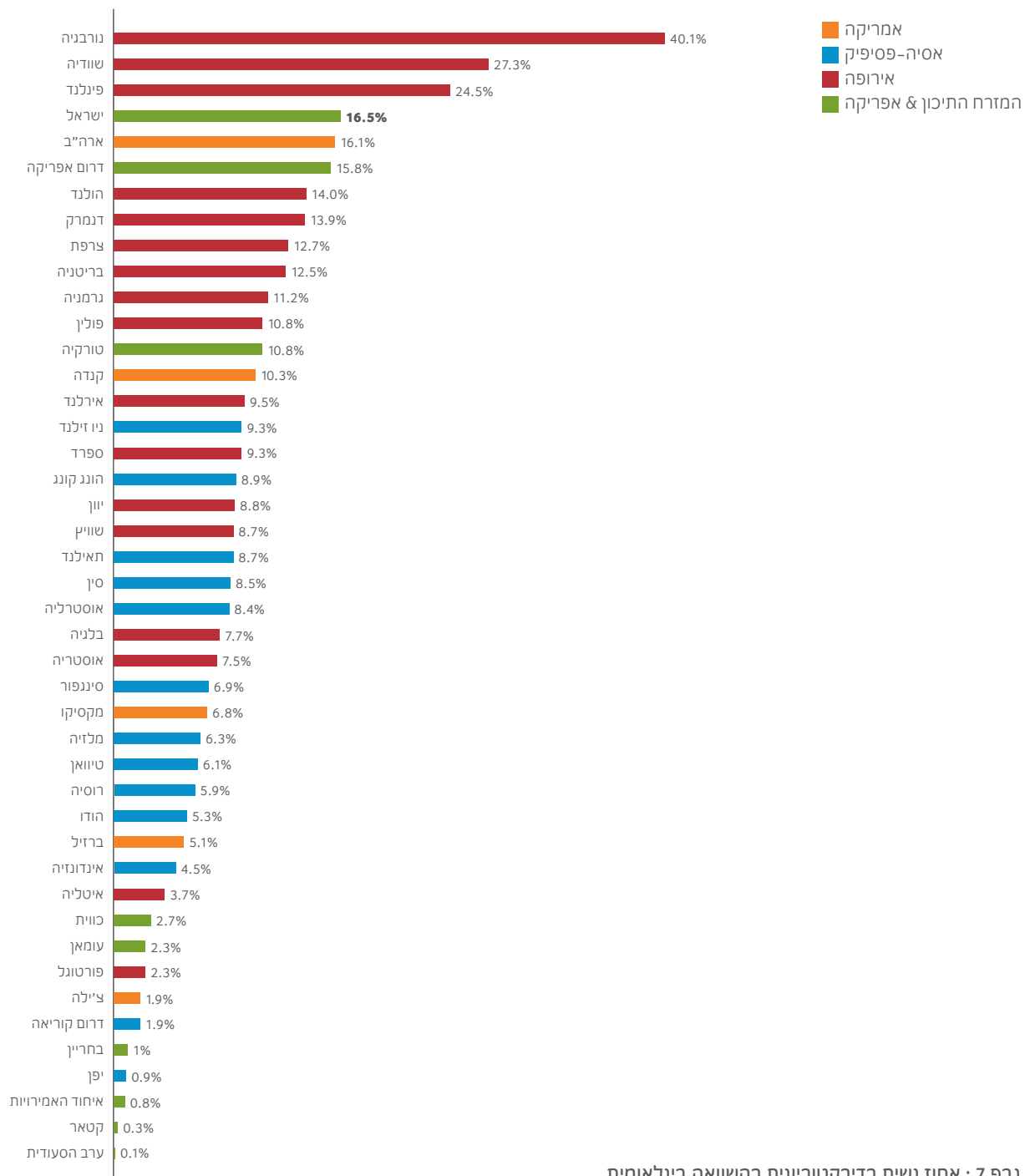
גרף 6: אחוז חברות לפי מספר נשים בדירקטוריון, לפי ענף

ירידה משמעותית (כמעט מחצית) נרשמת בנוכחותן של נשים בדירקטוריונים בתחום האופנה. למרות ירידה משמעותית זו האחוז הכללי של נשים בדירקטוריונים עלה מ 15% ב 2010 ל 16.5% ב 2011. הירידה בתחום האופנה והמזון הנחשבים תחומים "נשיים" יותר מקבלת פיצוי בעליה במספר הנשים בדירקטוריונים של חברות בתעשיות הנחשבות "גבריות" כגון נדל"ן, וחשמל.



5.6 השוואה בינלאומית - דירקטוריונים

אחוז המושבים של נשים בדירקטוריונים בישראל עומד על 16.5% ונמצא במקום הרביעי בהשוואה עולמית, כאשר המדינות עם שיעור הנשים הגבוה יותר נמצא בנורבגיה, שוודיה ופינלנד שם על פי חוק, יש לפרק דירקטוריון בו אחוז הנשים החברות הינו מתחת ל 40%.

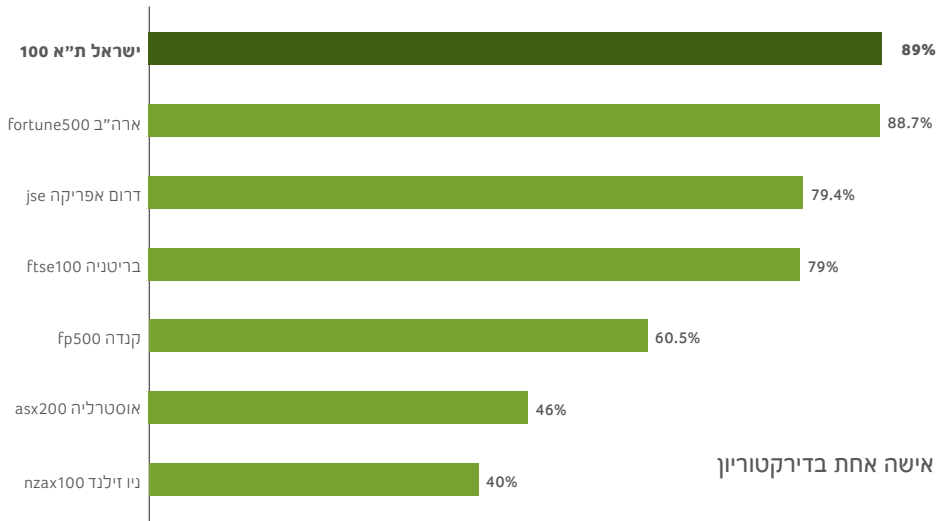


גרף 7 : אחוז נשים בדירקטוריונים בהשוואה בינלאומית



חברות עם לפחות אישה אחת בדירקטוריון בהשוואה בינלאומית

ב-89% מהחברות במדד ת"א 100 יש לפחות אישה אחת בדירקטוריון. בשנת 2011 עלה אחוז החברות בהן לפחות אישה אחת בדירקטוריון ב 1% בלבד. נוכחותן של נשים בדירקטוריונים חיונית כחלק מהגיוון הנדרש לטובת מחזיקי עניין כגון עובדים, ספקים, לקוחות וקהילה, בנוסף למחזיקי העניין המוכרים- בעלי מניות. גיוון מגדרי בדירקטוריונים מרחיב שינוי בדרכי דיאלוג, מרחיב את הנושאים העולים על סדר היום ואת מגוון ההשקפות והפתרונות המוצעים לבעיות שונות.

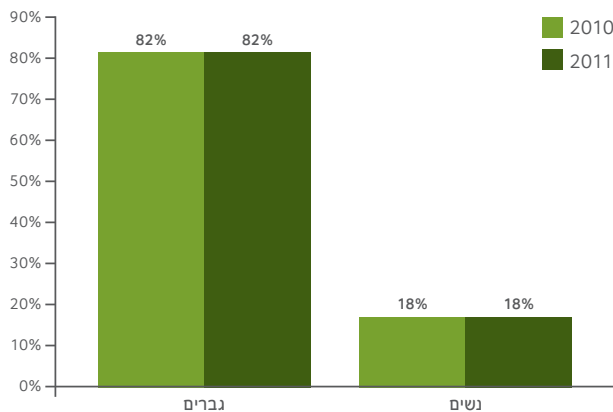


גרף 8: אחוז חברות עם לפחות אישה אחת בדירקטוריון בהשוואה בינלאומית

6. פירוט ממצאים - נשים בהנהלות

6.1 נשים בהנהלות

18.2% מתפקידי הניהול, ב-100 החברות של מדד ת"א 100, מאוישים על ידי נשים [174 תפקידי ניהול מתוך 954]. זאת לעומת 18.1% בשנה שעברה [170 תפקידי ניהול מתוך 937]. השנה נוספו 17 מנהלים בכירים ובתוכם 4 נשים בתפקידי ניהול בכירים. מתוך כלל המנהלים הבכירים שנספו 2.4% הן נשים. כלומר, ניתן לראות כי לעומת עליה מזערית (0.1%) בייצוג נשים בתפקידי ניהול בכירים, יש עליה מעט גבוהה יותר בייצוג נשים בקרב מינויים חדשים. עם זאת, עדיין מדובר במספרים נמוכים מאד. אחוזים נמוכים אלו, בחלקם זניחים וכוללים בתוכם גם תחלופת מנהלים.

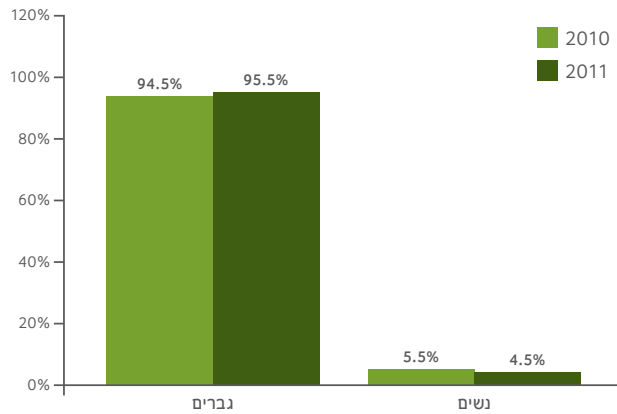


גרף 9: הנהלות במדד ת"א 100 - לפי מגדר



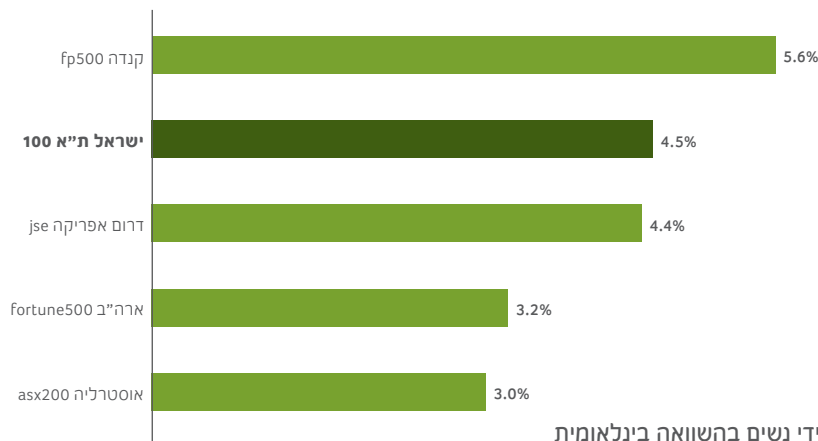
6.2 תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים בישראל ובהשוואה בינלאומית

4.5% מהמכהנים בתפקידי מנכ"ל הינן נשים, זוהי ירידה לא מובהקת של 1% לעומת שנה שעברה.

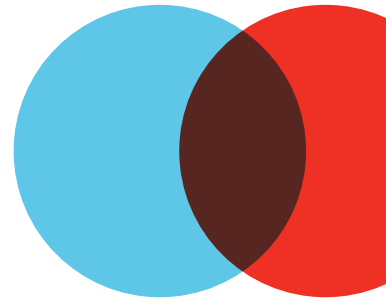
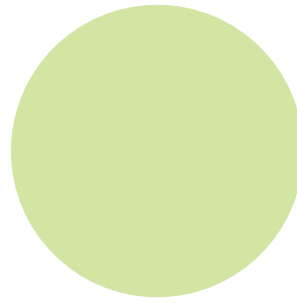


גרף 10: אחוז תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים

אחוז הנשים אשר מכהנות כמנכ"ל בישראל עומד על 4.5%. המדינה עם השיעור הגבוה ביותר היא קנדה עם שיעור של 6.5% נשים בתפקידי מנכ"ל.

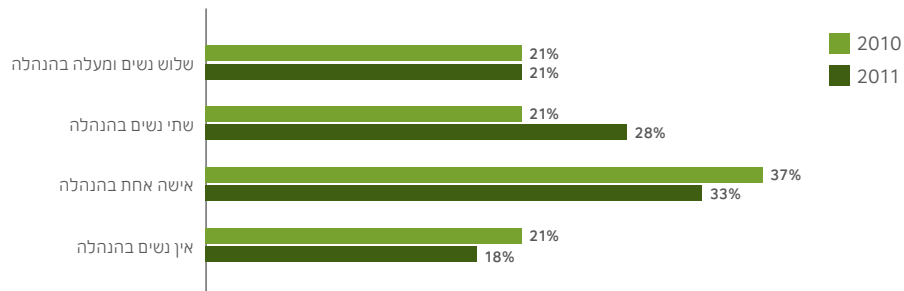


גרף 11: אחוז תפקידי מנכ"ל המאוישים על ידי נשים בהשוואה בינלאומית



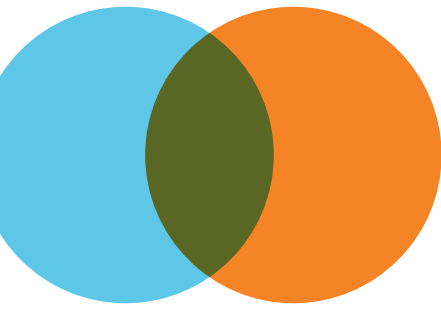
6.3 חברות לפי מספר נשים בהנהלה

ב-82% מהחברות יש לפחות אישה אחת בהנהלה, עלייה של 3% לעומת השנה שעברה שבה ב-79% מהחברות הייתה לפחות אישה אחת. חלה עלייה של 7% בשיעור החברות בהן יש שתי נשים בהנהלה (מ-21% ל-28%). במקביל חלה ירידה של 4% בשיעור החברות בהן יש רק אישה אחת בהנהלה (מ-37% ל-33% היום). בממוצע יש בכל חברה 9.4 חברי הנהלה מתוכם 1.7 נשים (ללא שינוי מהשנה שעברה).



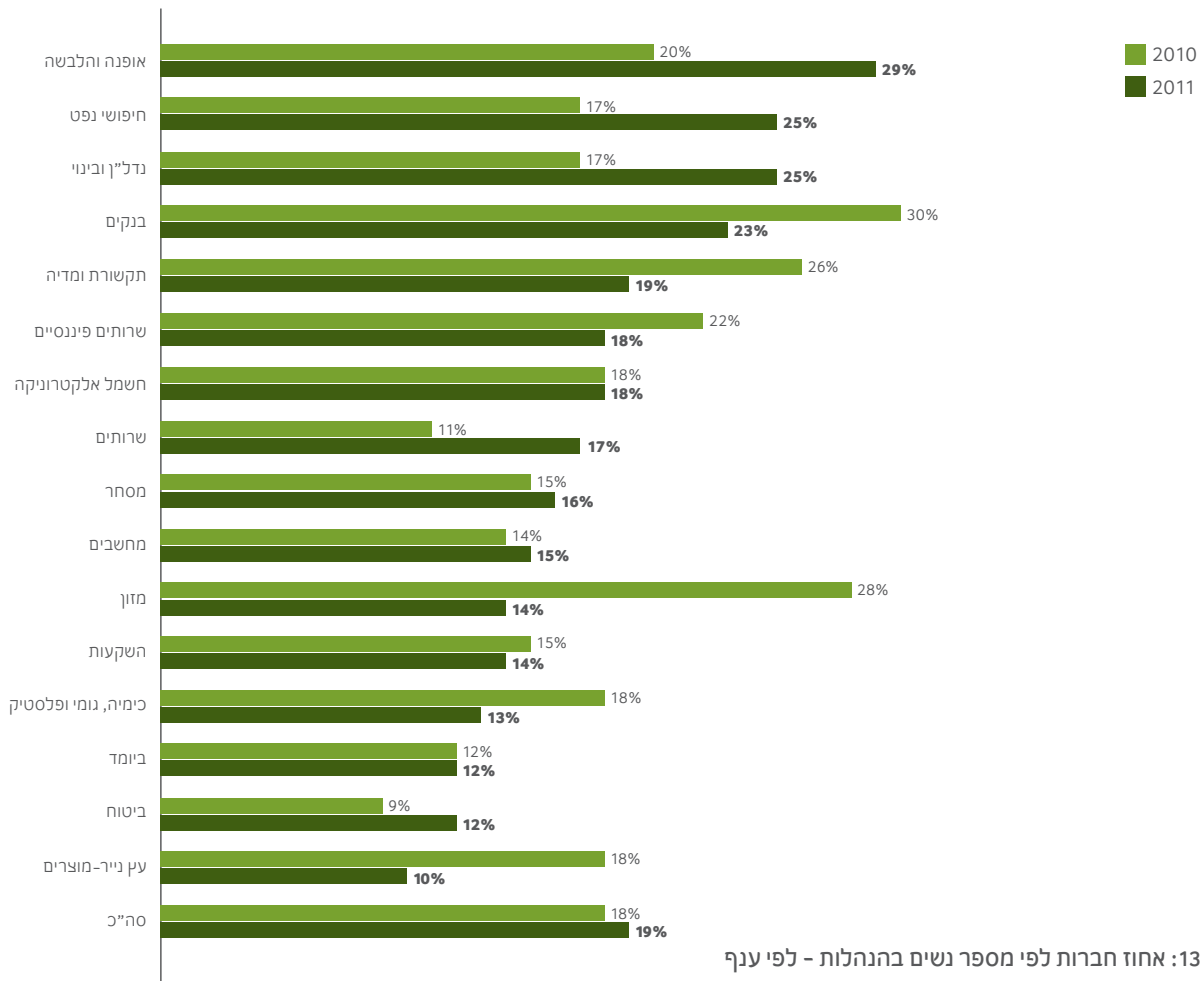
גרף 12: אחוז חברות לפי מספר נשים בהנהלה





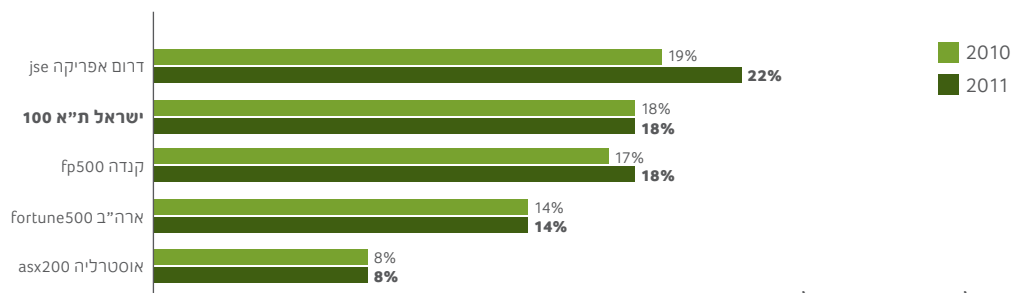
6.4 נשים בתפקידי הנהלה - לפי ענף

חלה מגמת עלייה בשיעור הנשים המכהנות בתפקידי הנהלה בענפים הבאים: אופנה והלבשה, חיפושי נפט ונדל"ן ובינוי. מגמת ירידה חלה בענף הבנקים ובענף המזון.



6.5 השוואה בינלאומית - הנהלות

בישראל 18% מתפקידי הניהול בהנהלות החברות מאוישות על ידי נשים (ללא שינוי מהשנה שעברה) אחוז זה זהה לאחוז הנשים בתפקידי ניהול בהנהלות בקנדה וגבוה מזה שבארה"ב ואוסטרליה אך נמוך מזה שבדרום אפריקה.



כל הנתונים מבוססים על הפרסומים האחרונים של מפקדי קטליסט בכל המדינות. www.catalyst.org



7. הדרך לשינוי - סקירה תיאורטית

הקשר החיובי בין נשים מנהיגות וניהול עסקי:

כיום - יותר מעשר שנים לתוך המאה ה-21, ניתן כבר לומר בבטחה כי העלייה בייצוג של נשים בתפקידי ניהול בכירים ובדירקטוריונים בשוק העסקי מובילים לשינוי בהגדרות של דמות המנהיג/ה הכלכלי. מחקרים מצביעים על כך כי עלייה במספר נשים בדירקטוריונים תורמת לשיפור הביצועים הפיננסיים של התאגידים.⁷ התכונות שנושאים מביאות לניהול (ובכללן גם חברות בדירקטוריונים) תורמות לשינוי בהתנהלות של כל המנהלים הבכירים. נטייתן של נשים להעדר פחות משיבות, לביצוע מורחב ואינטנסיבי יותר של תפקידי בקרה (monitoring) על ידי השתתפות בוועדות שונות כגון וועדות ביקורת, מינויים, ממשל תאגידי ועוד, גורמת להגברת תפקודי הבקרה הפנימיים של הארגון ומפנה זרקור אל החשיבות של תהליכי שיפור פנימיים.⁸

עוד הוכח כי נשים מביאות עמן סגנון ניהול המגביר האזנה, תמיכה וחתירה לפתרון בעיות על ידי כדאיות לשני הצדדים, מרבית להתמודד עם נושאים מעוררי מחלוקת ודורשות תשובות ישירות ומפורטות, ואף במידה גבוהה יותר מגברים. בנוסף, הוכח כי נשים מגבירות דיון בחדשנות ומדגישות את נקודת המבט של מחזיקי עניין מגוונים (stakeholders).⁹

התרומה של הגדלת מספר הנשים בתפקידי ניהול בכירים ובדירקטוריונים, מהותית להרחבת מאגרי כישרונות מגוונים, וליצירת דיאלוג פורה וחדשני הנובע מסגנונות חיים ותפיסות עולם מגוונות הנכנסות לשיח. כמו כן חשוב להצביע על כך ששוויוניות מספרית הולכת וגדלה מהווה צעד משמעותי בהקטנת אפליה על רקע מגדרי ותורמת להקטנת אפליה מסיבות אחרות (אתניות, דת ומעמד).

הנטייה של נשים לבחון לקוחות וצרכנים כמחזיקי עניין מרכזיים, הנובעת מדיאלוג שהן מקיימות בין היותן צרכניות/לקוחות לבין עמדתן הניהולית, מגבירה את היכולת להבין את הצרכן/ית ולהתאים את אופיו ופעילותו של הארגון העסקי למטרותיו/יה. במובן דומה, העובדה כי ניסיון החיים של נשים ונורמות חברתיות מקובלות מחייב אותן לאזן בין עבודה למשפחה, מוביל לשינוי השיח על נורמות מקובלות של עבודה ומשפיע על שינוי פני שוק העבודה המודרני.

סיבות לפערי הייצוג בין נשים וגברים בעמדות ניהול בכירות:

על אף השינויים המהותיים המסתמנים בנוכחותן המספרית והמהותית של נשים בניהול בכיר בשוק העסקי, אין ספק כי פערי הנתונים עדיין משמעותיים. הסיבות לפערים מגוונות ונחלקות לשלושה תחומים עיקריים:

א. סטריאוטיפים על בסיס מגדרי:

נשים אינן מתאימות לניהול והנהגה: נשים ותכונות "נשיות" עדיין מתויגות כבעלות כישורים רגשיים של הכלה וטיפול, בעוד מנהיגות עסקית (על אף השינויים המתרחשים בהגדרת תכונות המנהל הטוב) מוגדרת כמאופיינת בתכונות כגון הובלה, אסרטיביות ויכולת אנליטית. הנשים עצמן אינן מעוניינות: הנחת יסוד בסיסית מוכרת היא כי נשים אינן מוכנות לוותר על טיפול במשפחה לטובת התקדמות בתפקידי ניהול המצריכים היעדרות ממושכת מהבית ונגישות תמידית. כמו כן, סטריאוטיפ מקובל הוא כי נשים אינן מעוניינות בתפקידי ניהול. מחקר קטליסט מצא כי המיתוס המתאר את המתודות הנכונות להתקדמות מקצועית וניהולית, אכן מקדם גברים, אך לא נשים.

מה אומר המיתוס? דרך פעולה נכונה להתקדמות היא ליידע את הבוס שלך כי אתה מוכן ומעוניין במשימות מאתגרות. עליך לחשוף ולהדגיש את האמביציה שלך להתקדם ואת השאיפות העתידיות שלך בתחום פיתוח הקריירה. כמו כן עליך לבנות מערכת יחסים לא רק עם הבוס שלך אלא גם עם הבוס של הבוס. אכן שיטה מעניינת, אך מסתבר שהיא מסייעת לגברים להתקדם. לנשים הרבה פחות. למעשה הדוח מראה כי "לעשות את כל הדברים הנכונים", כפי שהומלץ כאן ובעיקר להראות פרודוקטיביות, אינו מקדם נשים. המחקר מראה כי גם המיתוס הטוען כי נשים פשוט לא אומרות את רצונן להתקדם ולא מספרות על הצלחותיהן אינו נכון. הבעיה היא שזה לא מקדם אותן מספיק. לפי הדו"ח, המתודות שהפעילו נשים בעלות פוטנציאל להתקדמות גבוה, השפיע מעט אם בכלל על התקדמותן.¹⁰

⁷ Catalyst, "The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on board" <http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>

⁸ Renne B. Adams & Daniel Ferreira, 2008 "Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance" forthcoming in the Journal of Financial Economics.

⁹ Vicki w. Kramer, Alison M. Konrad, Sumru Erkut, "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Enhance Governance". <http://www.wconline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>

ב. היעדר רשתות חברתיות מתאימות:

ה-Old Boys Network ממשיך להתקיים ומבוסס על המיתוסים שהוצגו בסעיף הקודם. המחסור של נשים בעמדות בכירות, המבוססות בתוך הארגון או חברות הנהלה הבכירה שלו, מונע מנשים לייצר קשרים בלתי פורמליים המבוססים על הכרות אישית ועל דמיון בינו לבין המנהלים שלהן. ההבנה כי יש צורך במנטור/ית שתסייע בקידום מקצועי ואישי מגבילה נשים בשל המחסור המספרי בנשים בארגון וכן משום שנשים מצהירות כי אינן מצליחות לייצר קשר אישי ואינטימי מקצועי עם מנהל בכיר.

המאבק על מספר המקומות המצומצם בצמרת הניהולית עשוי אף הוא להגביל את היכולת של נשים בכירות לשמש מנטוריות ואף ספונסריות. נשים מכירות בחשיבות הצורך במנטור/ספונסר/ית¹⁰. מחקר LinkedIn מגלה כי 82% מהנשים בארה"ב סבורות כי חשוב שתהיה להן מנטור/ית. לעומת ההכרה בחשיבות, לאחת מתוך חמש נשות קריירה בארה"ב מעולם לא הייתה מנטור/ית. הטענה במחקר זה היא כי נשים מפחדות לבקש מנטורינג ולעיתים קרובות מכיוון שהבוס הוא גבר, אין להן ממי לבקש. כמו כן, בגלל מיעוט נשים בצמרת, יש גם פחד מפני נשים מצליחות מאד. המחקר טוען גם שנשים לא יודעות מה לבקש ומעל 50% טוענות כי לא פגשו מישהי מספיק ראויה להיות מנטורית¹².

ג. חסמים פנים ארגוניים:

קידום ופיצוי הינם שני המרכיבים העיקריים המשפיעים על היווצרותה של תקרת זכוכית לנשים בעמדות ניהול בכירות. העדר מדיניות רשמית של קידום נשים מקטינה את זיהוי הפוטנציאל של נשים צעירות והתאמתן לתפקידי ניהול זוטרים שסייעו להן להתקדם במדרג הניהולי באופן הדומה לקידום מנהלים צעירים. העדר מדידה והערכה על פי תפוקות: מונעת מנשים לקבל הכרה ביכולותיהן. העובדה כי נשים בעמדות ניהוליות מנהלות יום עבודה כפול הכולל גם טיפול במשפחה, מונעת מהן להיות נוכחות במקום העבודה במידה הדומה למקביליהן הגברים. הערכת מנהלים על פי נגישות ונוכחות ולא על פי תפוקות הינה עדיין כלי עיקרי בזיהוי יכולות ניהול והתאמה לתפקיד. הנחת היסוד כי לנשים, בניגוד לגברים נאמנות מוגבלת לארגון (בגלל מחויבותן המוחלטת למשפחה) מקטינה את הערכתן על פי תפוקות ותוצרים¹³. פערי שכר: שכר והטבות מהווים תמריץ משמעותי לעידוד שאיפות התקדמות במדרג הניהולי בארגון. העובדה כי נשים מקבלות שכר נמוך בהשוואה לגברים ונמוך ביחס לעמדתן בארגון מקטין את התמרוץ שלהן¹⁴.

¹⁰ Judith G. Oakley, 2000, "Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs" Journal of Business Ethics, 27: 321-334, © 2000 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

¹¹ בניגוד למנטוריות שתפקידה לתת תמיכה מלווה ולשמש דמות לחיקוי, ספונסריות מלווה ליווי צמוד את המנהלת מתוך הארגון ומוכרת בארגון כתומכת שלה. תפקידה להנגיש לה תהליכים ולתמוך בה מול ההנהלה הבכירה. הספונסר/ית מסיר/ה מכשולים ומשוכות. בנוסף מייצרת מערכת יחסים זו היזון חוזר ורווחים מגוונים לספונסר/ית עצמו/ה.

¹² Heather Foust-Cummings, Sarah Dinolfo, Jennifer Kohler, 2011, Sponsoring Women to Success, <http://www.catalyst.org/publication/485/sponsoring-women-to-success>.

Sylvia Ann Hewlett, Kerrie Peraino, Laura Sherbin, Karen Sumberg, 2011, "The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling", Harvard Business Review, <http://hbr.org/product/the-sponsor-effect-breaking-through-the-last-glass/an/10428-PDF-ENG>

¹³ Ibid.

¹⁴ Clara Kulich, Grzegorz Trojanowski, Michelle K. Ryan, S. Alexander Haslam, Luc Renneboog, 2009, "Who Gets The Carrot and Who Gets The Stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration. Forthcoming: Strategic Management Journal

מהן הסיבות לפערי הנתונים בין העסקים השונים?

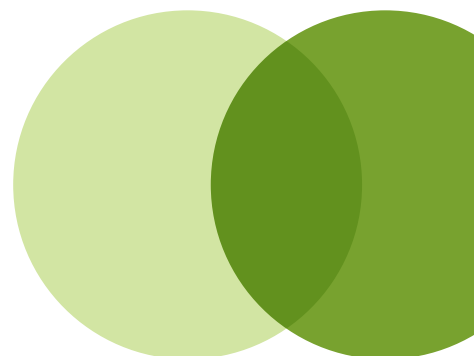
לאחר שפענחנו את הסיבות לפערי הנתונים בין גברים ונשים בעמדות ניהול בכירות, עלינו לבחון מהן הסיבות לפערי הנתונים בין הארגונים לבין עצמם. דהיינו, מדוע למשל בחברה מסיימת אחוזי הנשים נמוכים מאשר בחברות אחרות ולהיפך. האם ניתן למצוא הסבר לנתונים הגבוהים יחסית בחברות אחרות?

סוג התעשייה כגורם משפיע על אחוזי הייצוג של נשים בעמדות בכירות:

מבט מקיף על מפקדי קטליסט בעולם ובישראל, מוכיח כי יש קשר ישיר בין תעשיות הנחשבות "גבריות" לבין מספר נמוך יחסית של נשים בתפקידים בכירים. מחקר קטליסט מוכיח כי בתעשיות כגון בניה, גז ונפט, כרייה, חקלאות, חשמל ומים ניתן למצוא פחות נשים גם בדרגות ניהול שמבוססות על איתור על פי כשרון והתאמה ניהולית. המחקר טוען כי משום שאופי התעשייה הינו גברי ונתפס כתחום שנשים אינן מבינות בו ואינן כשירות לעסוק בו מסיבות של אי התאמה פיזיולוגית, גם לתפקידים שאינם דורשים התמחות מקצועית או עבודה פיזית (כגון ניהול כספים למשל) "מתגבט" הטיה מגדרית וסטריאוטיפים גבריים לתהליכי המיון של משאבי אנוש ומספר הנשים יורד בהתאמה¹⁵.

משנת 1970 השתנה הרכב החברות ב-Fortune 100. בנוסף, הנשים המכהנות בתפקידי ניהול בכירים מציגות פרופיל שונה מהותית ממקביליהן הגברים. הן צעירות יותר, אינן מתקדמות כעובדות ותיקות בתוך הארגונים. משך הזמן ששהו בכל תפקיד קצר יותר והן מטפסות לתפקידי ניהול במהירות רבה יותר¹⁶. נשים מציגות תהליכי התקדמות מהירים ושייכות התקדמות משמעותיות. לכן, הנחת היסוד לגבי הפער המספרי בין גברים ונשים בתפקידי ניהול בכירים בתעשיות "גבריות" הינה שהסיבה איננה העדר שייכות התקדמות מצד נשים או העדר נשים בכלל, אלא סטריאוטיפים ישנים וותיקים על מהותו של השוני המגדרי.

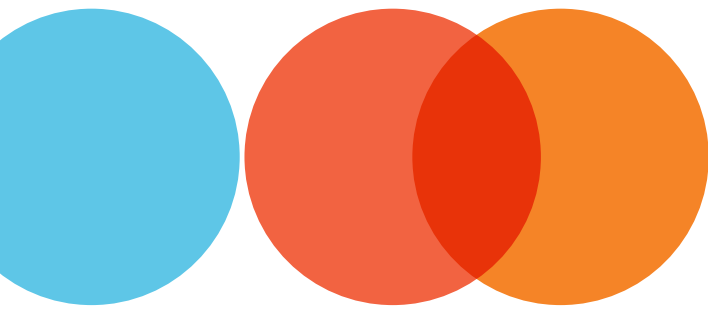
מיתוס נוסף שנשבר הינו התגובה של משקיעים ולקוחות להצבת נשים בעמדות ניהול בכירות ובעמדת מנכ"ל ודירקטור. מחקר מ-2009 מאתגר את ההנחות הרווחות בדבר תגובות סטריאוטיפיות שוביניסטיות כלפי מינוי נשים להנהלות ומראה כי משקיעים נוטים להגיב באופן חיובי למינוי נשים כדירקטוריות, גם במדינות הנחשבות שמרניות יותר (כגון סינגפור)¹⁷.



¹⁵ Women in Male-Dominated Industries and Occupations in U.S. and Canada, 2011, <http://www.catalyst.org/publication/381/women-in-male-dominated-industries-and-occupations-in-us-and-canada>

¹⁶ Peter Cappelli and Monika Hamori, 2005, The New Road To the Top. <http://www.management.wharton.upenn.edu/cappelli/documents/pathtotophbr.pdf>

¹⁷ E. Kang, David K. Ding, 2009, "Investor Reaction to Women Directors" Research Collection Lee Kong Chian School of Business. Paper 1761. http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/1761C. Charoenwong



איך יעלו המספרים?

- בחברות בהן נשים נחשבות לקוחות ובעלות עניין (stakeholders) גוברת גם נוכחותן בעמדות ניהול בכירות. העלייה המשמעותית בכמות הנשים הנחשבות נשות מקצוע בתחומי ניהול וכלכלה, משפיעה על המסלול המותווה להן בדרך לניהול בכיר ובהשתלבות של יותר נשים בניהול פיננסי ומקצועי בכיר גם בתעשיות ועסקים העוסקים בתחומים "גבריים"¹⁸.
- ככל שמספר/אחוז הנשים המכהנות כדירקטוריות בחברה גבוה יותר, כך גדלה ההשפעה החיובית על עלייה במספר הנשים בתפקידי ניהול מקצועיים בחברה. בעיקר נמדדה ההשפעה על עליה בתפקידי ניהול הכרוכים בתהליכי רווח והפסד ומשפיעים מהותית על התקדמות לתפקידי ניהול בכיר¹⁹.
- תהליכים פנים ארגוניים מכוונים שמטרתם הגברת גיוון מגדרי ואחר (מוצא, אתניות, לאומיות, שפה, נטייה מינית, דת ומוגבלויות). הגברת גיוון מגדרי מייצרת בקרב ההנהלה הבכירה ועובדי ומנהלי/ות הארגון את ההבנה כי שוויון מגדרי הינו מטרה עסקית המוגדרת בין מדדי הצלחה של הארגון ומבוססת על נתונים המראים עליה במדדי הצלחה בשל גיוון מגדרי ואחר²⁰.
- עידוד sponsorship על ידי מנהלות בכירות במטרה לפתח מיומנויות והגברת הנראות של נשים בעמדות ניהול. ה-sponsor למעשה בעצם היותו/ה מבטל/ה חסמים בפני הנשים בהן הוא/היא תומך/ת. בנוסף, מעמד ה-sponsor מעניק אף לו/לה רווחים הכוללים היזון חוזר, הרחבת הידע על צרכי הארגון והזדמנויות בו, סיפוק אישי ומקצועי, רכישת מיומנויות נוספות. יש לעודד הכרה בתרומה של מודל זה לארגונים ככלי המקדם מנהיגות טובה יותר, עבודת צוות והגברת המחויבות לארגון.
- גברים ונשים בניילאי 40-30 מבקשים התייחסות משמעותית יותר במקום העבודה לאיזון בין עבודה למשפחה. אף כי נאמנותם של מנהלים ומנהלות לא ירדה, כיום, רבים יותר מדברים על קושי באיזון בין קריירה ומשפחה וחיים פרטיים. משפחה וקידום ערכים אישיים מדורגים כיום גבוה יותר בסולם העדיפויות של מנהלים ומנהלות. מודלים המאפשרים גמישות בעבודה. הכרה בחשיבות של חיים פרטיים ופינוי זמן ומקום למימוש תחביבים ושהיה עם בני משפחה, מגבירים את יכולת התימרון של מנהלים ומנהלות. העובדה כי נשים נתפסות עדיין כהורה העיקרי, מגבירה את הצורך שלהן באיזון זה. עם זאת, אין לבלבל בין פיצול יום העבודה כך שאישה תגיע הביתה לטפל בילדים ותחזור לעבוד מהבית בשעות הלילה להשלים את עבודתה, לבין איזון בין עבודה למשפחה. לכן, מודלים של עבודה מאוזנת שיקדמו נשים בעמדות ניהול צריכים להיות מותאמים לנשים וגברים כאחד ויש לשווקם ככאלה. כמו כן, אין לראות בפיצול שעות עבודה כלי לאיזון אלא יש ללמוד מודלים מורכבים שעיקרם הגברת מימוש עצמי מחוץ למקום העבודה ומניעת שחיקה.

¹⁸ Catalyst, 2006, "BP p.l.c.—Global Path to Diversity and Inclusion", <http://www.catalyst.org/publication/107/bp-plcglobal-path-to-diversity-and-inclusion>

¹⁹ Lois Joy, 2008, "Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors & Corporate Officers. Catalyst.

²⁰ Catalyst, 2006, "BP p.l.c.—Global Path to Diversity and Inclusion", <http://www.catalyst.org/publication/107/bp-plcglobal-path-to-diversity-and-inclusion>

Catalyst, 2005, "Georgia-Pacific Corporation—Bridging Cultures, Leveraging Differences", <http://www.catalyst.org/publication/115/georgia-pacific-corporationbridging-cultures-leveraging-differences>



לסיכום,

מחקרים רבים עוסקים בקשר בין הגברת הגיוון המגדרי בניהול לבין תוצאות עסקיות חיוביות. גם מיתוסים רבים כגון ההנחה כי לקוחות ומחזיקי עניין מתנגדים לנשים בעמדות ניהול בכירות ורואים בהן או בריבויין בארגון, סכנה להצלחה עסקית, נפסלים תדיר. עדיין, אתגרים רבים עומדים לפתחו של המאמץ לגשר בין ההבנות החשובות הללו לבין עליה משמעותית באחוזי נשים בעמדות ניהוליות בכירות בכל ארגון עסקי, ובפרט בעסקים המאופיינים כ"גבריים". אתגרים אלו כוללים ככל הנראה גם הגדלת הגיוון הפנים מגדרי, חיבור בין מרכז לפריפריה, יצירת שוויון במדדים שונים של מעמדות סוציו אקונומיים וקבוצות אתניות וכמובן הגברת הנוכחות של אוכלוסיות בעלות מוגבלויות.

אין ספק כי עליה במספר ובאחוזי נשים הנכנסות לתפקידי ניהול מקצועיים בתחומים מגוונים, כאלה שבעבר נחשבו "גבריים", כגון הנדסה, פיננסים, תחבורה, נדל"ן, בניה וכדומה, עשויים להגדיל את מספרן של נשים בתפקידי ניהול בכירים. אך על אף הנחה זו, יש לזכור כי המקפצה מניהול בדרגי ביניים, לניהול בכיר והובלת ארגונים הן בהנהלות, הן בדירקטוריונים והן כמנכ"ל ויו"ר, כרוכים בהרבה מעבר ליכולת מקצועית. לעיתים קרובות עיקר מהותם של תפקידים אלה נתפסת כיכולת הובלה ומנהיגות. כאן, עדיין חוזרים לבלוט מיתוסים על נשים, מנהיגות וניהול. מיתוסים מושרשים היטב, בדבר חוסר יכולת של נשים לשמש מובילות או חוסר הרצון שלהן להנהיג, מייצרים תקרת זכוכית בין שלב הניהול בדרגי ביניים לניהול בכיר. תקרת זכוכית זו, יתכן והינה אף עבה מקודמותיה.

הדגש המהותי והחשוב ביותר הינו כי אין להניח כי המספרים יעלו בהדרגה ובהתמדה ללא כל מאמץ. עיקר המאמץ צריך להגיע מתוך הארגון. על הארגון לשלב הכרה בחשיבות של נוכחות נשים בעמדות ניהוליות בכירות הן בתרומתן להצלחתו של הארגון ומטרותיו והן כחלק מהשותפות ביצירת שוויון חברתי ואחריות תאגידית וקהלית. כל אלו לא יבואו לידי ביטוי ללא מהלכים רשמיים ומתוכננים שיפעיל הארגון בדרכו ליצירת מדיניות מובהקת של גיוון ושוויון.

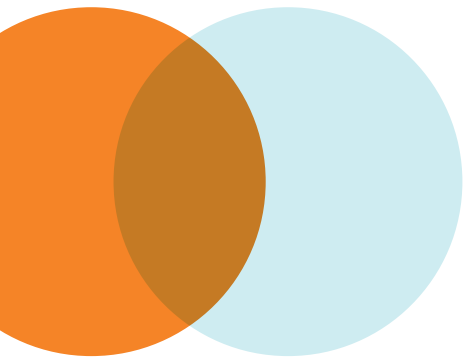
8. נספחים

8.1 גודל המפקד

מספר	2010	2011
'מס החברות' במדד ת"א 100	100	*101
יו"ר דירקטוריון	100	*101
דירקטורים	852	913
מנכ"לים	165	134
מנהלים בכירים	937	954
נשים דירקטוריות	128	151
נשים מנהלות בכירות	170	174

*בשנת 2011 היו במדד ת"א 100 - 101 חברות. כאשר חברה הנסחרת בחו"ל או חברה גדולה חדשה נרשמת בבורסה היא מצטרפת למדדים ב"מסלול מהיר" ואף מנייה לא יוצאת מהמדד באותו רגע. באופן דומה כאשר חברה גדולה נמחקת מהבורסה אף חברה לא נכנסת אוטומטית למדדים במקומה רק בעדכון החצי שנתי הבא מספר המניות חוזר למספר העגול.





8.2 נתוני מפקד קטליסט לשנת 2010

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

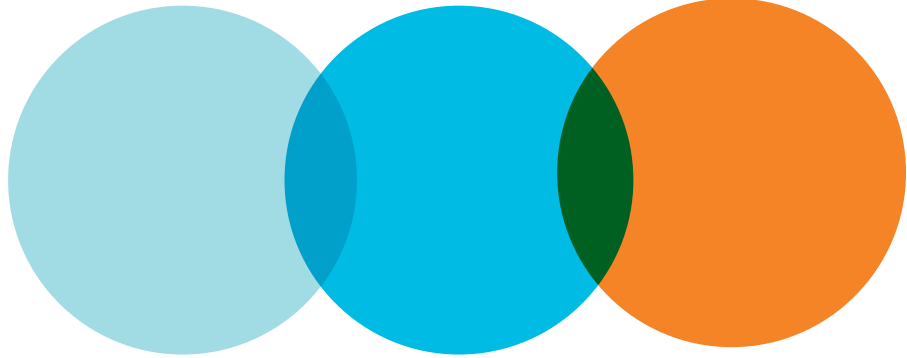
דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בדירקטוריון

שם	אחוז נשים בדירקטוריון
בי קומיונקיישנס	60%
פועלים	46%
אלקטרה	40%
אינטרנט זהב	38%
עזריאלי קבוצה	38%
שטראוס גרופ	36%
מלאנוקס	33%
פמס	33%
רבע כחול נדל"ן	33%
שיכון ובינוי	33%
מליסרון	30%
גילת	25%
אלוני חץ	25%
אלרוב ישראל	25%
אלרוב נדל"ן	25%
דש איפקס	25%
מבני תעשיה	25%
רמי לוי	25%

* בשנת 2010 חלה טעות באימות שמו של אחד הדירקטורים בקבוצת שטראוס. הנתון הנכון הינו 36% ולא 45% כפי שהוצג ב-2010.

דירוג החברות עם 25% ומעלה נשים בהנהלה

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



respect