



נציב שירות המדינה



י"ב בכסלו תשע"ז
12 בדצמבר 2016
חוזר מס' 2/2016
0491-0001-2016-024063

לכבוד

המנכ"לים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך - דוא"ל
הסמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי ממשלה ויחידות הסמך - דוא"ל
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים - דוא"ל
ממונות על השויון המגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים - דוא"ל

שלום רב,

הנדון: הקמת ועדה מגדרית משרדית בנושא שויון מגדרי וקידום נשים

1. דו"ח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה (דו"ח שטאובר) והרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הציבו בקדמת הבמה את נושא קידום נשים ושויון מגדרי בשירות המדינה והגעה ליעד של 50% נשים בתפקידים הבכירים בשירות המדינה.
2. על מנת לעמוד ביעדים כאמור פיתח האגף לשויון מגדרי תפיסה של תכנון ארוך טווח ובהתאם לכך נבנו ההנחיות לתכנון אסטרטגי בשירות המדינה המתפרסמות מידי שנה בהן מפורטים תחומי העשייה שעל כל משרד לבצע בנושא שויון מגדרי וקידום נשים (להלן - ההנחיות לתכנון אסטרטגי).
3. לאחר בחינה מחודשת הוחלט, כי לצד ההנחיות לתכנון אסטרטגי, שהינן הנחיות גנריות לכלל המשרדים, ולאור השונות הקיימת בין משרדי הממשלה השונים ויחידות הסמך, יש צורך כי **כל משרד/יחידת סמך יפעל לגבש "הערכת מצב מגדרית"** כפי שיפורט להלן. זאת, לצורך זיהוי החסמים הייחודיים לקידום נשים ושויון מגדרי במשרד על אגפיו השונים. כתולדה של "הערכת המצב המגדרית" על כל משרד לבנות תכנית פעולה אפקטיבית להסרת החסמים שימצאו בו בהתאם לפירוט שלהלן.
4. מטרת ההנחיה – ליתן כלים אפקטיביים להנהלת המשרד, באמצעות ועדה מגדרית בראשות סמנכ"ל/ית המשרד ובשיתוף הממונה על שויון מגדרי במשרד, לצורך המשך קידום העשייה המשרדית בנושא שויון מגדרי וקידום נשים ויישום דו"ח ועדת שטאובר. זאת, לרבות קביעת יעדים דיפרנציאליים לקידום נשים בשנות העבודה הבאות - 2017, 2018, 2019.
5. לאור האמור באחריות סמנכ"ל/ית המשרד, בשיתוף עם הממונה על שויון מגדרי, להקים ועדה מגדרית משרדית בתוך 30 יום ממוכתב זה, בהתאם לכללים שיפורטו להלן בתמציתיות (ר' ההרחבה בנספח מס' 1):

6. הרכב הוועדה המגדרית:

- יו"ר/ית הוועדה – סמנכ"ל/ית למנהל ומשאבי אנוש או מי מטעמו מחבר/ות הנהלת המשרד (רמת מנהל/ת אגף בכיר/ה ומעלה).
- מרכזת הוועדה - הממונה על השוויון המגדרי המשרדי.
- נציג/ת אגף משא"ן.
- נציג/ה אגף הדרכה
- עובדים/ות בעלי עניין ומוטיבציה לקידום ערכי הגיוון התעסוקתי והשוויון המגדרי במשרד (ניתן גם מהלשכה המשפטית של המשרד).
- יועצ/ת ארגוני/ת עם מומחיות בתחומי מגדר (מומלץ).

מנכ"ל/ית המשרד יוציא בחתימתו כתב מינוי לחברי הוועדה עם עיקרי סמכויותיה כמפורט בהנחיה זו

7. מועד סיום עבודתה של הוועדה ה – 1.6.2017

8. יצוין כי הממונות על השוויון המגדרי במשרדים/ביחידות הסמך עברו הדרכה בקשר לאמור בהנחיה זו על ידי האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה, ויש להסתייע בהן.

9. תפקידי הוועדה וסמכויותיה ("מעבר ממצואות קיימת למציאות רצויה"):

א. **בניית בסיס נתונים משרדי** - איסוף מידע במכלול פרמטרים, לרבות ראיונות אישיים/קבוצתיים של עובדי ועובדות המשרד, לצורך בניית בסיס נתונים רחב בהיבטי מגדר. זאת לרבות צפי התפנות משרות בכירות ב-5 השנים הקרובות מטעמי פרישה ומסיבות אחרות בהתאם לצפי סטטיסטי של התפנות תפקידים (ר' פירוט לגבי סעיף זה בנספח מס' 1)

ב. **גיבוש "הערכת מצב מגדרית במשרד" (תיאור ה"מצואות הקיימת")** – ניתוח מכלול הנתונים במשרד לצורך זיהוי החסמים המשרדיים העומדים בפני נשים וגברים באגפים/היחידות השונות במשרד, וביחס לסוגי התפקידים השונים בכל הקשור לשוויון מגדרי וקידום נשים (ר' פירוט לגבי סעיף זה בנספח מס' 1)

ג. **קביעת דרכי פעולה להסרת חסמים (הגעה ל"מצואות הרצויה")** - קביעת כיווני פעולה להסרת החסמים באגפים השונים, ובניית תכנית עבודה מגדרית רב שנתית, ובה יעדים מדדים ו**וכמיתים** לסגירת הפער בין המציאות הקיימת למציאות הרצויה.

ד. **קביעת יעדים דיפרנציאליים משרדיים לשנים 2017, 2018, 2019** להגעה ל-50% נשים בתפקידים הבכירים עד לסוף שנת 2019 כנדרש בדו"ח ועדת שטאובר, וזאת בהלימה לצפי התפנות משרות, ולתכנית העבודה. ככל שהמשרד סבור כי מדובר ביעד שאינו בר השגה, יש לקבוע יעדים אחרים המצביעים על שיפור משמעותי בהתמדה, וללוות זאת בהסברים.

יובהר כי על אף שדו"ח ועדת שטאובר לא המליץ על ייעוד משרות לנשים בשלב זה, ניתן להגיע להשגת יעדים דיפרנציאליים בכלים שונים ובהם: הסרת חסמים לקידום נשים במשרד כמפורט בהנחיה זו, גיוס אקטיבי של נשים לתפקידים הצפויים להתפנות בסיוע האגף לשוויון מגדרי בנשי"מ, פיתוח אישי ומקצועי ארוך טווח של עובדות המשרד המתאימות לקידום, עידוד עובדות המשרד להתמודד על התפקידים המתפנים, יצירת מודעות אצל חברי ועדות בוחנים במשרד באשר לחשיבות של בחירת נשים מתאימות לרבות באמצעות העדפה מתקנת (הנחיות נוספות בעניין מתן העדפה מתקנת בוועדות בוחנים ייצאו בנפרד), יצירת תודעה מגדרית אצל עובדי ועובדות המשרד ועוד.

10. תוצרי הוועדה המגדרית - עד ליום 1/6/2017 :

- ✓ "דו"ח עבודת הוועדה המשרדית" המתאר את עיקרי הפעולות והתוצרים שנעשו במסגרת סמכויות הוועדה כאמור
- ✓ גיבוש תכנית עבודה/תכנית פעולה רב שנתית (תיקוף תכנית העבודה לשנת 2017 בחציון השני של שנת 2017, 2018, 2019)
- ✓ קביעת יעדים דיפרנציאליים משרדיים להגעה ל- 50% נשים בהנהלה הבכירה עד לסוף שנת 2019 (ככל שהמשרד סבור כי מדובר ביעד שאינו בר השגה, יש לקבוע יעדים אחרים המצביעים על שיפור משמעותי בהתמדה, וללוות זאת בהסברים)

11. הצגת תוצרי הוועדה בפני ועדת החריגים של נציבות שירות המדינה ומנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת הנציב לקידום נשים (ייקבעו מועדים למשרדים במהלך חודש יוני 2017).

12. יצוין כי אי הצגת תכנית סדורה כנדרש, לרבות יעדים דיפרנציאליים כאמור, עלולה להביא לתוצאה על פיה ועדת החריגים לא תאשר לאותה יחידה קליטתם של עובדים חדשים.

13. בטוחני, כי המיפוי המגדרי הנ"ל יהווה עבורכם כלי משמעותי לקידום נשים במשרדכם וליישום מלא של דוח ועדת שטאובר, ליצירת שירות מדינה מגוון וטוב יותר, ולהשגת היעדים החברתיים החשובים של שוויון מגדרי וקידום נשים.

בברכה,



משה דיין

נספח 1. מסמך עזר לוועדה המגדרית המשרדית

חברי הוועדה: כלל החברים/ות בוועדה יהיו עובדים/ות/מנהלים/ות בעלי מחויבות לנושאי מגדר וקידום נשים, ויצירת תמהיל מגדרי שוויוני ככל הניתן.

יצירת בסיס הנתונים: הוועדה תקבל לידיה (מאגף משאבי אנוש במשרד) את מכלול הנתונים והמידע המתבקשים לצורך ביצוע הערכת מצב מגדרית מקיפה, לדוגמא:

- ניתוח מגדרי של דרגות, אגפים ותפקידים במשרד/יחידת הסמך.
- ניתוח מגדרי של המתמודדים/ות על מכרזים ואחוזי הזכייה בהם.
- מספר הנשים המועמדות לעתודה הניהולית והכשרות הליבה והניהול במשרד.
- ניתוח מגדרי של מפרסמי המאמרים והמשתתפים בכנסים מקצועיים.
- מיפוי המשרות הבכירות העתידות להתפנות בחמש השנים הבאות.

מיפוי חסמים: הוועדה תבצע אבחון מגדרי ותמפה את החסמים הייחודיים למשרד/יחידת הסמך. יש להניח מעין "משקפיים מגדריים", להתבונן על התנהלות הארגון ולאתר את התופעות הקיימות ואת החסמים המגדריים הגורמים להם:

○ **מבנה ארגוני -** הוועדה תנתח את המבנה הארגוני לאורך ולרוחב מבחינת תפקידים, אגפים ויחידות ותאתר את התפקידים/יחידות בהם נמצא מיעוט נשי/גברי לרבות מבחינת ההיררכיה במשרד והאבחנה בין אגפים לאגפים בכירים בהיבט מגדרי ותנתח את הסיבות לכך.

○ **תופעות וחסמים באקלים הארגון -** הוועדה תבחן את תרבות השיח בארגון כלפי נשים וגברים ותנתח את הגורמים לכך – האם קיימות תלויות על הטרדה מינית/שיח שלילי ופוגעני לנשים? האם קיימים סטראוטיפים מגדריים? האם יש הדרה מרשתות חברתיות משרדיות? מהו הסגנון הניהולי הרווח במשרד? האם קיימת מחויבות לנושאי גיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי בהנהלת המשרד? מה נורמות העבודה? האם יש לגיטימציה לשימוש בפרקטיקות של איזון בית עבודה לרבות יום עבודה מקוצר לעובדים ועובדות שבמשרת הורה?

○ **תופעות וחסמים בתהליכי העבודה -** הוועדה תבחן האם ארגון וסידור העבודה במשרד מעודד איזון בין החיים הפרטיים לעבודה: האם מתקיימות ישיבות בשעות מאוחרות? האם הרכב הוועדות המשרדיות שווה מבחינה מגדרית? האם קיימת שקיפות בקבלת ההחלטות ובזרימת המידע?

האם קיימים תהליכי תכנון שנתי/רב שנתי? ועוד.

○ **תופעות וחסמים בניהול ההון האנושי -** הוועדה תבחן מהן אמות המידה לפיהן מוערכים עובדי המשרד ומה ההשפעות של סגנון הערכה זה: לדוגמא, הערכה ע"פ תפוקות/שעות עבודה/פוליטיקה אירגונית? האם יש השקעה בפיתוח וקידום נשים ע"י הדרכות והכשרות בתחומי הליבה של המשרד ובתחומי ניהול?

○ **תופעות וחסמים ייחודיים -** האם מקצועות/תפקידי הליבה נתפסים גבריים/נשיים? האם סביבת העבודה מותאמת לנשים ולגברים כאחד? האם יש מגבלות פיסיות?

תעדוף החסמים:

על הוועדה לאסוף את התופעות שנמצאו במיפוי ולקשרם לחסמים הנמצאים בארגון. לאחר מכן, רצוי לתעדף את החסמים על פי פרמטרים:

1. עוצמת ההשפעה של החסם
2. אחוז הנשים/גברים שנתקלים בחסם
3. פתרונות ישימים

לדוגמא, מצ"ב טבלה של משרד X המרכזת את החסמים והתופעות המשויכות להם ותיעדופם על פי המדדים שצוינו. בהמשך מופיע גרף המאפשר הצגה גראפית של החסמים ותורם לתיעדוף.

טבלת חסמים מגדירים במשרד X

תופעה	החסם	מדד 1: כמות הנשים שנתקלות בחסם	מדד 2: עוצמת ההשפעה	תעדוף
יש שיח לא מכבד כלפי נשים באגף X	תרבות ארגונית שאינה מכבדת	30%	70 (לנשים באגף זה חוויה של חוסר מסוגלות)	3
נשים אינן מפרסמות מאמרים מקצועיים	אין שעות המיועדות למחקר וכתובה במסגרת העבודה	50%	40 (נשים לא כותבות ולכן גם לא יוצאות לכנסים מקצועיים)	4
ייחוס שלילי כלפי נשים וגברים המנצלים זכות הורות (עקיצות במהלך ישיבות, תווית של חוסר זמינות ומקצועיות למי שכן מנצל זכויות הוריות)	תרבות ארגונית שאינה מעודדת שילוב בית/עבודה	90%	95 (נשים לא מתמודדות על מכרזי ניהול)	1

רצוי להציג את תוצרי הטבלה בגרף על מנת להקל על תעדוף החסמים

חשיבה על מכלול של דרכי פעולה קונקרטיות להסרת החסמים שנבחרו ופירוט השותפים שניתן לרתום לטובת העניין:

מספר	חסם	פתרונות	שותפים
1	תרבות ארגונית	✓ אמירות חיוביות מעובדים משפיעים	נציגים מהדרג הבכיר

שאינה מעודדת שילוב בית/עבודה	✓ דרג הנהלה בכיר מחליט על יום מקוצר ויוצא בעצמו מוקדם פעם בשבוע. ✓ פעולות הסברה בעניין חשיבות איזון בית-עבודה ✓ קורס/סדנת הורות שוויונית ✓ הרצאת מומחה בנושא איזון בית-עבודה ✓ קיום יום משפחה משרדי ✓ קביעת ישיבות אחה"צ בשני ימים מרוכזים בשבוע.	שרואים חשיבות בשילוב נכון של בית/עבודה.
------------------------------	--	---

בניית תכנית עבודה שנתית הכוללת פירוט דרכי הפעולה שינקטו, לרבות משימות כמיתות להסרת חסמים, לדוגמא:

תיאור החסם	גורם אחראי לפעול להסרת החסם	גורמים שותפים	דרכי פעולה להסרת החסם	משימה לביצוע בשנת 2017	מועד לביצוע ואחריות	משאבים דרושים: תקציב, כוח אדם, שיתוף פעולה של ההנהלה ועוד	ההישג שיושג בסוף שנת 2017	הערכה תקציבית
אווירה לא מכבדת לנשים	הממונה	חברי הנהלה, יחידת הדרכה, משאבי אנוש	<ul style="list-style-type: none"> סקר אנונימי שולחנות עגולים פורומים קטנים תיבת תלונות אנונימית פעולות הסברה שיחת הנהלה סדנאות 	הרצאה לכלל המשרד השקת תיבת תלונות אנונימית	Q1 2017 ממונה + הדרכה Q2 2017 ממונה + סמנכ"ל	שיתוף פעולה של ההנהלה 3000 ש"ח - שכר מרצה ייעוד מקום לנושא ועדכון העובדים	העלאת המודעות לצורך בשיפור האקלים בקרב עובדי המשרד ובדגש על הנהלה בכירה ב-20% בחינת מגמת שיפור לאחר שנה באמצעות סקר ייעודי לעובדות המשרד	

קביעת יעד דיפרנציאלי משרדי שנתי לקידום נשים, לדוגמא:

מועד לביצוע	אחריות	דרכי פעולה להשגת היעד	משרות המתפנות ב-2017	יעד פוטנציאלי ל-2017	% נשים בהנהלה בכירה כיום
Q1	ממונה	בדיקה מגדרית של תיאור התפקיד	1.ראש אגף תקציבים 2.ראש אגף מערכות מידע	30%	20%
Q2	סמנכ"ל/ית משא"ן	פרסום המשרות המתפנות במשרד			
Q2+Q3	ממונה	איתור אקטיבי של מועמדות במשרד ומחוצה לו.			
Q4	ממונה	הכשרה מקדמית של מספר מועמדות שיכולות להוות פוטנציאל למכרז			