

ו' באדר א' תשפ"ב  
7 בפברואר 2022  
0491-0001-2021-003095

לכבוד

מנהלים כללים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך  
סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי ממשלה ויחידות הסמך  
מנהלים אדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים  
ממונות על שוויון מגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שלום רב,

**הנדון: ועדה מגדרית משרדית בנושא שוויון מגדרי וקידום נשים**

1. דו"ח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה (להלן - דו"ח שטאובר) והרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הציבו בקדמת הבמה את נושא קידום נשים ושוויון מגדרי בשירות המדינה והגעה ליעד של שוויון מגדרי בתפקידים הבכירים בשירות המדינה.
  2. על מנת לעמוד ביעדים כאמור פיתח האגף לשוויון 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 שוויון מגדרי וקידום נשים. כמו כן 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 לגבי "הערכת מצב מגדרית" כפי שיפורט להלן. זאת, לצורך זיהוי החסמים הייחודיים לקידום נשים ושוויון מגדרי במשרד על אגפיו השונים. כתולדה של "הערכת המצב המגדרית" על כל משרד לבנות תכנית עבודה להסרת החסמים שימצאו בו בהתאם לפירוט שלהלן.
  3. מטרת ההנחיה – מתן כלים מעשיים להנהלת המשרד, באמצעות ועדה מגדרית בראשות סמנכ"ל המשרד ובשיתוף הממונה על שוויון מגדרי במשרד, לצורך המשך קידום העשייה המשרדית בנושא שוויון מגדרי וקידום נשים ויישום דו"ח שטאובר.
  4. לאור האמור, באחריות סמנכ"ל המשרד, בשיתוף עם הממונה על שוויון מגדרי, להקים ועדה מגדרית משרדית אשר תהווה ועדה מייעצת לתחום השוויון המגדרי באופן המפורט בהנחיה זו.
  5. הרכב הוועדה המגדרית:
- הרכב הוועדה הינו 8-10 משתתפים, יש להקפיד על קיום ייצוג הולם במסגרתה (50% נשים-50% גברים ככל הניתן).

א. יו"ר הוועדה – סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש או מי מטעם מחברי הנהלת המשרד (רמת מנהל אגף בכיר ומעלה).



## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



בס"ד

- ב. מרכז הועדה - הממונה על השוויון המגדרי במשרד.
- ג. נציגות אגף הון אנושי ומנהל
- ד. נציגות אגף הדרכה
- ה. ממונה על הגיוון התעסוקתי
- ו. עובדים ועובדות בעלי עניין ומוטיבציה לקידום ערכי הגיוון התעסוקתי והשוויון המגדרי במשרד, ובכלל אלו עובדי הלשכה המשפטית של המשרד.
6. מנכ"ל המשרד יוציאו בחתימתם כתב מינוי לחברי וחברות הוועדה עם עיקרי סמכויותיה כמפורט בהנחיה זו.
7. הוועדה תתכנס אחת לרבעון, ולכל הפחות ארבע פעמים בשנה קלנדרית.
8. מועד סיום עבודתה של הוועדה הוא בתאריך – 1.1.27. בתום תקופה זו תיבחן נחיצות המשך פעילותה של הוועדה ויוארך תוקף ההנחיה ככל שיידרש בכפוף לעמידה ביעדים.
9. יצוין כי ממוני השוויון המגדרי במשרדים וביחידות הסמך, אשר ירכזו את הוועדה, עברו הדרכה לעניין ביצוע הנחיה זו על ידי האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה.

### 10. תפקידי הוועדה וסמכויותיה:

- בניית בסיס נתונים משרדי - איסוף מידע ונתונים במכלול פרמטרים, לרבות סקרים, ראיונות אישיים או קבוצתיים של עובדי ועובדות המשרד, לצורך בניית בסיס נתונים רחב בהיבטי מגדר. במסגרת בסיס הנתונים יש לכלול גם צפי התפנות משרות בכירות ביחידה ב-5 השנים הקרובות מטעמי פרישה, וכן מסיבות אחרות לרבות, היעדרויות ממושכות או בהתאם לצפי סטטיסטי של חילופי תפקידים.
- גיבוש הערכת מצב מגדרית במשרד- הערכת המצב תכלול את מגוון הנתונים הקיימים במשרד לצורך זיהוי החסמים המשרדיים העומדים בפני נשים באגפים וביחידות השונות במשרד, וביחס לסוגי התפקידים השונים בכל הקשור לשוויון מגדרי וקידום נשים (ראו נספח 1). חסמים לדוגמא: תרבות ארגונית בארגונים ביטחוניים, תרבות ארגונית 'חבר מביא חבר', תרבות ארגונית של זמינות מלאה עד שעות מאוחרות ובימי מנוחה, היעדר נשים בדרגות/דירוג מסוימים, אופי עבודה במשמרות, משרות ללא קצובת קדנציה, אין משרות בכירות המתפנות בקרוב, אין תקציב מוגדר לשוויון מגדרי וכדומה.
- קביעת דרכי פעולה להסרת חסמים באגפים השונים שביחידה, ובניית תכנית עבודה מגדרית רב-שנתית, ובה יעדים מדידים וכמותיים לסגירת הפער בין המציאות הקיימת למציאות הרצויה, והצגתה לנציבות במסגרת הצגת תכנית העבודה השנתית של המשרד.
- קביעת יעדים משרדיים לשלוש השנים הקרובות תוך חתירה להגעה לשוויון בייצוג בין נשים לגברים בתפקידים הבכירים עד לסוף שנת 2025 כנדרש במסקנות דו"ח שטאובר, וזאת בהלימה לצפי התפנות משרות, ולתכנית העבודה המשרדית. ככל שהמשרד סבור כי מדובר ביעד שאינו בר השגה, יש לקבוע יעדים אחרים המצביעים על שיפור משמעותי בהתמדה, וללוות זאת בנימוק מפורט. יעדים לדוגמא: עלייה של X% נשים בדרג הבכיר, עלייה של X% נשים אשר הגישו מועמדות בדרג מסוים, עליה של





## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



בס"ד

X% בכמות המבצעים את הלומדה להטרדה מינית, הוספת כלי מדיניות לאיזון בית עבודה מיטבי וכדומה.

- לממונה על השוויון המגדרי סל כלים נרחב אותם רכשה במסגרת תפקידה והכשרתה על מנת לאתר חסמים ארגוניים בתחומי השוויון המגדרי (קידום נשים וייצוג הולם, איזון בית עבודה וזכויות הורות, מניעת הטרדה מינית ואלים נגד נשים) והתמודדות עימם. הממונה תציג את הכלים וכיווני החשיבה לוועדה, ויחד יבנו את האסטרטגיה המשרדית לקידום שוויון מגדרי. כמו כן, ניתן להסתייע באגף לשוויון מגדרי בכל עת להרחבת סל הכלים ולהתייעצויות נוספות.
- הממונה על השוויון המגדרי (או מי מטעמה מחברי הוועדה) תציג את תוצרי הוועדה פעמיים בשנה להנהלה המורחבת את עשיית הוועדה המגדרית הארגונית:
  - בחודש השוויון המגדרי (חודש מרץ) - תציג את תמונת המצב המגדרית המשרדית.
  - ברבעון הרביעי בכל שנה - את העשייה לשנה זו וכן את תכנית העבודה המגדרית המתוכננת לשנה הבאה.

11. שימוש ויישום תוצרי הוועדה יעשה במסגרת דיווח של תכנון מול ביצוע, במסגרת תכניות העבודה של הממונה. משרדים אשר חורגים באופן משמעותי מיעדי השוויון המגדרי כפי שנקבעו בהחלטת הממשלה עשויים להידרש לוועדת חריגים בנציבות שירות המדינה וכן לצעדים נוספים, כפי שפורט בהחלטי נציב שירות המדינה 1.17 בנושא ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה מיום 15.12.2021.

12. יצוין כי אי הצגת תכנית עבודה סדורה על ידי הממונה לשוויון מגדרי בתיאום עם הוועדה כנדרש לעיל, לרבות יעדים דיפרנציאליים כאמור, תתבטא בציון המדד לשוויון המגדרי במשרד.

בטוחני כי הקמת הוועדה ותפקודה התקין במסגרת משרדכם תהווה עבורכם כלי משמעותי לקידום שוויון מגדרי במשרדים השונים וליישום מלא של דו"ח שטאובר, ליצירת שירות מדינה מגוון וטוב יותר, ולהשגת היעדים החברתיים החשובים של שוויון מגדרי וקידום נשים.

בברכה,

פרופ' דניאל הרשקוביץ  
נציב שירות המדינה

העתק:

חברי הנהלת נציבות שירות המדינה



## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



בס"ד

### 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 לעבודה 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 ולאחר 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 שנת/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





## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



בס"ד

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?

-

### תיעדוף 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 ותעדופם על פי המדדים שצוינו. בהמשך מופיע גרף המאפשר הצגה גראפית של החסמים ותורם לתיעדוף:

### טבלת חסמים מגדריים משרד X

תופעה	החסם	מדד 1: כמות נשים נפגעות	מדד 2: עוצמת השפעה	תעדוף
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 וכתבה 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 הורות)	תרבות ארגונית שאינה מעודדת שילוב בית/עבודה	90%	95 נשים לא מתמודדות על מכרזי ניהול	1





## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



בס"ד

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 שאינה מעודדת שילוב בית/עבודה	<p>✓ אמירות חיוביות מעובדים משפיעים</p> <p>✓ דרג הנהלה בכיר מחליט על יום מקוצר ויוצא בעצמו מוקדם פעם בשבוע.</p> <p>✓ פעולות הסברה בעניין חשיבות איזון בית-עבודה</p> <p>✓ קורס/סדנת הורות שוויונית</p> <p>✓ הרצאת מומחה בנושא איזון בית-עבודה</p> <p>✓ קיום יום משפחה משרדי</p> <p>✓ קביעת ישיבות אחה"צ בשני ימים מרוכזים בשבוע.</p>	נציגים מהדרג הבכיר 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	משימות לביצוע בשנת העבודה	מועד לביצוע ואחריות	משאבים דרושים	הישג נדרש בסוף שנת העבודה	הערכה תקציבית
אווירה לא מכבדת לנשים	הממונה	חברי הנהלה, יחידת ההדרכה, משא"ן	סקר אנונימי, שולחנות עגולים, פורומים קטנים, תיבת תלונות, פעולות הסברה, שיחת הנהלה, סדנאות	הרצאה לכלל המשרד, השקת תיבת תלונות	Q1 + ממונה הדרכה	שיתוף פעולה של ההנהלה, 3000 ש"ח מרצה, ייעוד מקום ועדכון העובדים	העלאת המודעות לצורך בשיפור האקלים המשרדי ב-20% בחינת שיפור מגמה לאחר שנה באמצעות סקר ייעודי	





## מדינת ישראל נציב שירות המדינה



קביעת יעד דיפרנציאלי משרדי שנתי לקידום נשים, לדוגמא :

מועד לביצוע	אחריות	דרכי פעולה להשגת היעד	משרות המתפנות ב- 2022	יעד פוטנציאלי ל- 2022	% 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			

